

أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي

دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

The Impact of Strategic Adaptation dimensions on achieving Strategic Performance

A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Firms listed on Amman Stock Exchange

إعـداد

ريم "محمد عدنان" صفوت

إشـــراف

الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني–2017

تفــويـض

أنا الموقعه أدناه "**ريم "محمد عدنان" صفوت عيسى**" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ريم "محمد عدنان" صفوت عيسى

التوقيع:

التاريخ: 4 / 2 / 2017

قــرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

وأُجيزت بتاريخ 23 / 1 / 2017

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	مشرفاً	الأردنية	
الدكتور أحمد علي صالح	رئيساً	الشرق الأوسط	
الكتور محمد مفضي الكساسبة	مناقشاً خارجياً	عمان العربية	

شـكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله **(محمد)** رسوله الأمين وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وبعد: قال صلوات الله وسلامه عليه: "**من لا يشكر الناس لا يشكر الله**"

انطلاقاً من هذه الكلمة الطيبة من قول النبي الذي لا ينطق عن الهوى إن هو إلا وحيٌ يوحى لا يسعني وأنا أُتم وأختم رسالتي هذه بفضل الله ومنه عليّ إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور **محمد عبد العال النعيمي**، بل إن اللسان عاجز عن شكره بعد الله لما تحمله من عناء الإشراف على هذه الرسالة وتقديم النصح والإرشاد حتى آلت الرسالة إلى ما هي عليه الآن.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى عمادة كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط وكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

وهنا يقف المرء لاختيار وانتقاء عبارات الشكر والتقدير لكل من قدم لي المساعدة خصوصاً إن كانت سخية ، ولعل ما يفي حق ذلك الدعاء له.

اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم ونفعني به يا رب العالمين.

الإهـداء

الى من علمني ان الحياة جهد وعمل وارادة

وزرع بنفسي الثقة والعزم

الى من افتقده في مواجهة الصعاب

ولم تمهله الحياة لارتوي من حنانه

ابي رحمة الله عليه

الى من تشاركني احلامي وتأخذ بيدي نحو تحقيقها بكل عزم

شذى الورود

امي

الى من بهم اكبر وعليهم اعتمد وبوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها اختي واخي

فرح وهيثم

الى توأم روحي ورفيقة دربي

صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة

اسراء

والى كل انسان انار بعلمه عقل غيره

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي
دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

إعـداد

ريم "محمد عدنان" صفوت عيسى

إشـــراف

الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. تْكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (6) شركات. أما وحدة المعاينة، فقد تكونت من كافة المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددهم (201). وقد لجأت الباحثة إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية بهدف تحقيق أهداف دراستها.

وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداوب الإستراتيجي) تؤثر في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وأن أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداوب الإستراتيجي) تؤثر في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. كما أن أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني

التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة) تؤثر في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وأخيراً، فإن أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) تؤثر في التعلم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

وفي ضوء النتائج ، أوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بعوامل التكيف الإستراتيجي من خلال الاهتمام بقرارات التنويع في المنتجات والتوسع في الأسواق من قبل الشركات محل الدراسة، وتشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بمقترحات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

الكلمات المفتاحية: التكيف الإستراتيجي، الأداء الإستراتيجي، الشركات الأردنية لصناعة الأدوية.

The Impact of Strategic Adaptation Dimensions On Achieving Strategic Performance

A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Firms listed on the Amman Stock Exchange

Prepared by

Reem "Mohammed Adnan" Safwat Issa

Supervisor

Prof. Dr. Mohammad Abdulaal AL-Nuiami

Abstract

The study aimed to investigate the impact of strategic adaptation dimensions on achieving strategic performance in Jordanian pharmaceutical firms listed on the Amman Stock Exchange. The study population consisted of Jordanian pharmaceutical firms listed on the Amman Stock Exchange totaling (6) firms. The sample consisted of all Managers, deputies, assistants and heads of departments working in Jordanian pharmaceutical firms listed on the Amman Stock Exchange totaling (201) individuals. The researcher used the descriptive analytical method through many statistical tools to achieve the study objectives.

The study reached a number of results namely: the strategic adaptation dimensions (adopt strategic change, interaction with the environment and strategic synergy) have a significant impact on achieving strategic performance at Jordanian pharmaceutical firms listed on the Amman Stock Exchange. The strategic adaptation dimensions (adopt strategic change, interaction with the environment and strategic synergy) have a significant impact on achieving speed of response at Jordanian pharmaceutical firms listed on the Amman Stock Exchange. The strategic adaptation dimensions (adopt strategic change, interaction with the environment) have a significant impact on achieving continous creations at Jordanian pharmaceutical firms listed on the Amman Stock Exchange. Finally, the strategic adaptation dimensions (adopt strategic change, interaction with the environment and strategic synergy) have

a significant impact on achieving strategic learning at Jordanian pharmaceutical firms listed on the Amman Stock Exchange.

The study recommend that enhancing the interesting in strategic adaptation factors through interesting the diversification decisions in products and market expansion by the Jordanian pharmaceutical firms listed on the Amman Stock Exchange under study. Encourage the spirit of cooperation between management and employees and attention to employees’ proposals and ideas as well as their initiatives for the development work.

Keywords: Strategic Adaptation, Strategic Performance, Jordanian Pharmaceutical Firms.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1ـــ1): المقدمة

(1ـــ2): مشكلة الدراسة

(1ـــ3): أهداف الدراسة

(1ـــ4): أهمية الدراسة

(1ـــ5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

(1ـــ6): أنموذج الدراسة

(1ـــ7): حدود الدراسة

(1ـــ8): محددات الدراسة

(1ـــ9): مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 . 1): المقدمة

نتيجة لما تواجهه منظمات الأعمال من ضغوط بيئية وتنافسية متزايدة ظهرت مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق مستويات عالية من الأداء الإستراتيجي. لذلك، سعت المنظمات إلى ديمومة الأداء وتقوية ركائزه من خلال بناء وديمومة التكيف الإستراتيجي. فالتكيف الإستراتيجي ليس مجرد قضية اتفاق على الغايات والوسائل، بل إنها تشير إلى حاجة الوحدات التنظيمية والوظيفية لأن تؤطر إجراءاتها حول إستراتيجية المنظمة، وتبدأ بتحديد آليات وإجراءات التكيف الإستراتيجي من أعلى مستوى في المنظمة وتنتشر بعد ذلك إلى مستوياتها الأخرى.

إن تبني المدخل الإستراتيجي في عمل المنظمات نشأ بسبب التَغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة الى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما حتم على المنظمات الاستجابة لهذه الظروف الجديدة في بيئة غير مؤكدة من أجل الحفاظ على مكانتها وتطورها والبقاء في ميدان المنافسة ومواجهة التحديات، وذلك من خلال التكيف الإستراتيجي الذي له الأثر الأكبر في تحقيق الأداء الإستراتيجي (الغالبي وإدريس، 2015).

أشار Waal & Nijkamp (2009) بأن تحقيق مستويات عالية من الأداء الإستراتيجي يتطلب من المنظمات تحديد وتعريف إستراتيجياتها وأهدافها وعوامل نجاح هذه الإستراتيجيات والأهداف لأجل تدعيم قدرة هذه المنظمات على اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على المسار الصحيح. ولتحقيق حالة الاستجابة المستمرة التي تعدّ من الأسس المهمة للأداء الإستراتيجي، فإنه

على منظمات الأعمال ووحداتها التنظيمية ومنها شركات صناعة الأدوية الأردنية العمل على أداء مهامها بشكلٍ أفضل من المنافسين. من هنا، يلاحظ بأن تبني مدخل التكيف الإستراتيجي من قبل شركات صناعة الأدوية الأردنية يتطلب منها تكييف أنشطتها الداخلية مع التغيرات في البيئة الخارجية ؛ وذلك سبيلاً لتحقيق مستويات عالية من الأداء الإستراتيجي على المدى البعيد.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تهدف الى معرفة أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

(1 . 2): مشكلة الدراسة

أدى التطور في الفكر الإستراتيجي إلى سعي العديد من المنظمات ومنها الشركات الأردنية لصناعة الأدوية إلى تحقيق مستويات عالية من الاداء وخصوصاً الإستراتيجي منها. ونتيجة لأهمية قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، فهو يحتل المرتبة الثانية من إجمالي الصادرات على مستوى المملكة؛ حيث مثلت المنتجات الدوائية المصدرة 84%، وبذلك فهي تساهم في تقليص العجز في الميزان التجاري في الأردن. وقد استفاد قطاع الصناعات الدوائية في الأردن من النمو الاقتصادي في الشرق الاوسط في السنوات الأخيرة (البنك الأردني الكويتي، 2012). ولأن منظمات الأعمال ومنها الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية تواجه ظروفاً تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر الناتجين عن التغير السريع في بيئتها الخارجية، استلزم الأمر منها الإستفادة من المعطيات البيئية المحيطة بها، إضافة إلى ضرورة تحديد آليات وإجراءات التكيف لمتطلبات البيئة المحيطة نتيجة الظروف والتغيرات المتسارعة التي تحقق لها مستويات أداء عالية واستمرارية واستدامة في المدى الطويل. ومن خلال خبرة الباحثة في عملها في إحدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ومعرفتها بطبيعة عمل هذه الشركات وما تتطلبه هذه الشركات من آليات

ومداخل لتحقيق مستويات أداء عالية بالاضافة الى المقابلات الغير مهيكلة مع بعض المدراء ورؤساء الاقسام، تبين أن تحقيق الشركات للأداء المتفوق يتطلب منها إجراء عمليات المسح البيئي بشكل مستمر، إضافة إلى تحليل مقدراتها ومواءمة تلك المقدرات مع المتطلبات البيئية والعمل على التكيف معها وصولاً لتحقيق مستويات أداء عالٍ. ونتيجة لذلك، برزت فكرة التكيف الإستراتيجي واحداً من مداخل تحقيق المنظمات تفوقاً في أدائها الإستراتيجي على المدى البعيد.

وعليه، فقد مُثلت مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيسي التالي:

هل تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) **في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده** (سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة والتعلم الإستراتيجي) **للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان؟.**

(1 . 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد التكيف الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.
2. تحديد مستوى تحقيق الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان للأداء الإستراتيجي بأبعاده

3. تحديد أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

4. تحديد أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

5. تحديد أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

6. تحديد أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في التعلم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

7. بناء أنموذج مقترح يوضح أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

(1 . 4): أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من طبيعة المتغيرات التي تتناولها، وهما أبعاد التكيف الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي، حيث إنهما يمثلان متغيرين معاصرين وضروريين لأي منظمة تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة في عالم الأعمال، فضلاً عن سعيها للبقاء والتطور والنمو في ظل بيئة تنافسية يكتنفها الغموض والتعقيد. وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال:

1.

2. **الأهمية الأكاديمية، من خلال:**

- اعتبار الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بالتكيف الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي في منظمات الأعمال.
- ستمكن الدراسة الحالية من إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول متغيراتها، في ضوء نتائجها.

3. **الأهمية الميدانية، وذلك من خلال:**

- بيان أهمية الدور الجوهري لأبعاد التكيف الإستراتيجي نحو تحقيق الأداء الإستراتيجي في شركات الأدوية.
- تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها الشركات المبحوثة من حيث وسائل تحقيق الاداء الإستراتيجي.
- قياس مستوى تركيز الشركات المبحوثة على أبعاد التكيف الإستراتيجي بما يمكنها من سرعة الاستجابة والإبداعات المستمرة وبناء مستويات من التعلم الإستراتيجي.

(1 . 6): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي والاهداف المحددة لها، تمت صياغة الاسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان؟

السؤال الثاني: ما درجة تحقيق الأداء الإستراتيجي (سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة والتعلم الإستراتيجي) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان؟

السؤال الثالث: هل تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان؟

السؤال الرابع: هل تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان؟

السؤال الخامس: هل تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان؟

السؤال السادس: هل تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في التعلم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان؟

وإستناداً لأسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة

HO: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي** (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) **في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الأولى

HO_1: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (**تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي**) في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثانية

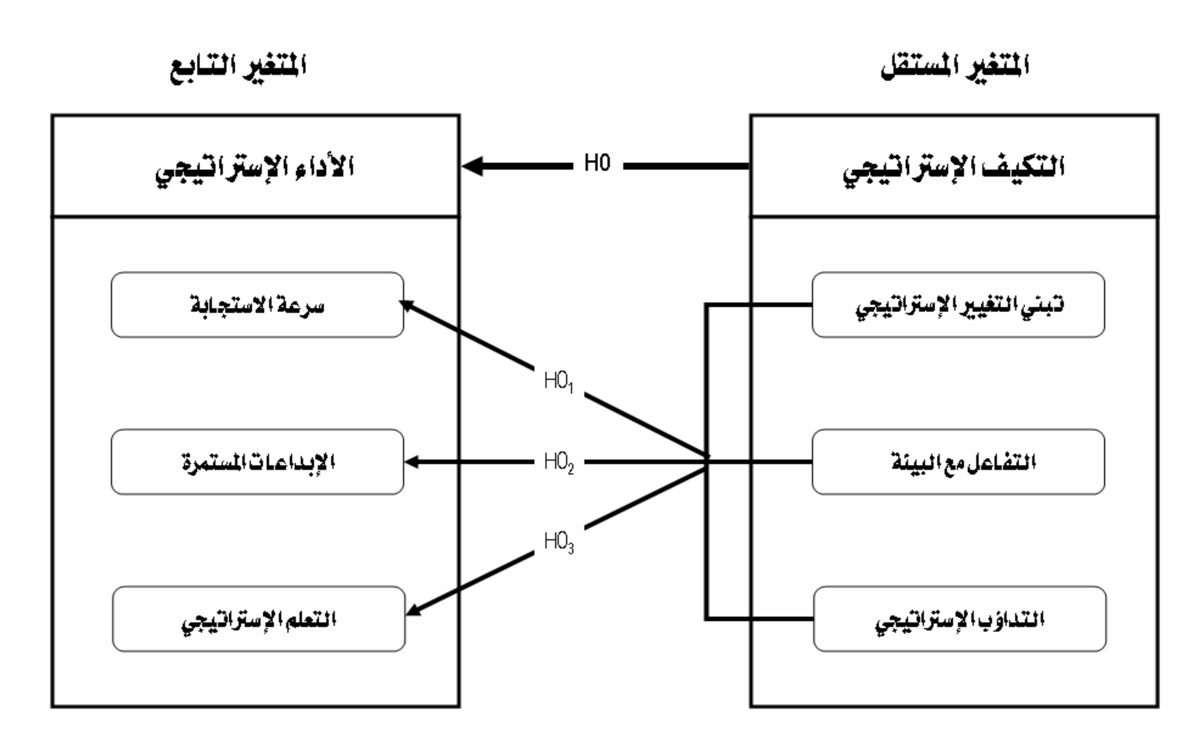
HO_2: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (**تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي**) في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثالثة

HO_3: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (**تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي**) في التعلم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)".

(6 . 1): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، الأول مستقل ويتضمن التكيف الإستراتيجي بأبعاده، والثاني تابع وهو الأداء الإستراتيجي بأبعاده.



شكل (1 − 1)
أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة بالإستناد إلى Jennings (2004) ، Tayauova (2011) ، Sánchez, et al., (2011) لقياس التكيف الإستراتيجي. ولقياس الأداء الإستراتيجي، فقد عمدت الباحثة بالإستناد لما حدده Kaplan & Norton (2004) وKaplan & Norton (2001) و Croteau & Raymond (2004) و(2003) Agarwal, et al., .

(1 . 7): حدود الدراسة

الحدود المكانية: الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (6) شركات، وهي دار الدواء للتنمية والاستثمار، المركز العربي للصناعات الدوائية، الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية، الأردنية لإنتاج الأدوية، الحياة للصناعات الدوائية وفيلادلفيا لصناعة الأدوية.

الحدود البشرية: كافة المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية لإنجاز الدراسة، والتي تراوحت بين الفترة من شهر مارس 2016 ولغاية شهر كانون الأول 2016.

(1 . 8): محددات الدراسة

1. الدراسات التي تناولت موضوع التكيف الإستراتيجي محدودة على حد علم الباحثة.
2. الدراسات التي درست العلاقة بين التكيف الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي محدودة على حد علم الباحثة.

(1 . 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التكيف الإستراتيجي Strategic Adaptation: قدرة منظمات الأعمال على التنبؤ بمشكلاتها المستقبلية الداخلية والخارجية، ومعرفة الوسائل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (التميمي والخشالي، 2015).

ويعرف إجرائياً بأنه الحد الذي يمكن فيه للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من التجاوب والتفاعل مع أي تغيير في بيئة أعمالها الداخلية أو تغير في البيئة الخارجية والمؤثر في عملها ومختلف نشاطاتها الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية. وسيتم قياسها من خلال:

تبني التغيير الإستراتيجي Adopt Strategic Change: عملية نقل المنظمة بوضعها الحالي تجاه المستقبل المرغوب بهدف تحقيق تميزها التنافسي على المدى البعيد (Hill & Jones, 2009).

ويعرف إجرائياً بأنه تغيير الوضع الحالي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان تجاه الوضع والحالة المستقبلية الأمثل من أجل تعزيز مزاياها التنافسية.

التفاعل مع البيئة Interaction with the Environment: درجة تفاعل المنظمات مع بيئة عملها وفق طرائق وآليات متعددة (بني حمدان وإدريس، 2009).

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة الآليات والأساليب التي تستخدمها الشركات الأردنية لصناعة الأدوية في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها.

التداؤب الإستراتيجي Strategic Synergy: التعاون والتفاعل بين الأجزاء داخل المنظمة، بحيث يؤدي كل جزء من هذه الأجزاء دوره ويساعد الأجزاء الأخرى بما يصب في الأداء الكلي للمنظمة (اسماعيل، 2011).

ويعرف إجرائياً بأنه إحلال التعاون بين كافة إدارات وأقسام الشركة بما يؤدي إلى تآزر وتشارك بالجهود للسيطرة على المخاطر والتهديدات وتقاسم الأرباح والمنافع والمكاسب.

الأداء الإستراتيجي Strategic Performance: النتائج النهائية لنشاطات المنظمة (Wheelen & Hunger, 2012).

ويعرف إجرائياً بأنه قدرة القائمين على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق مستويات أداء إستراتيجي تفوق أداء الشركات المنافسة. وتم قياسه من خلال:

سرعة الاستجابة Speed of Response: تقديم منتجات وخدمات المنظمة في الموعد المحدد (Chase, et al., 2006).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان على تقديم المنتجات المطلوبة، والاستجابة الفورية لإحتياجات العملاء والرد الفوري على استفساراتهم وشكاويهم.

الإبداعات المستمرة Continous Creations: عملية نظامية مستمرة لفهم أحداث الماضي والحاضر لبيئة الأعمال وتحديد الفرص المستقبلية لإستراتيجية المنظمة وإستغلالها لإحداث تغير جذري لقواعد لعبة المنافسة (المسعودي، 2007).

وتعرف إجرائياً بأنها تشجيع إدارة الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان على تقديم المقترحات والمبادرات من قبل العاملين، وتحويل هذه المقترحات إلى خدمات ومنتجات مبتكرة، فضلاً عن تشجيع الاتصالات ومعالجة المعلومات وتحسينها بشكل مستمر.

التعلم الإستراتيجي Strategic Learning: عملية دقيقة قابلة للتكرار من أجل توليد مبادرات عمل جديدة خلال مسيرة عمل المنظمة (Berghman, 2006).

ويعرف إجرائياً بالتعلم الذي تقوم الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بتوليده دعماً لمبادراتها الإستراتيجية وتحسين قدرتها الإستراتيجية التي تؤشر لسلوكياتها الإستراتيجية.

شركات صناعة الأدوية: تعرف إجرائياً بأنها الشركات التي تقوم بصناعة وإنتاج وتسويق الأدوية البشرية على هيئة منتجات صلبة وسائلة وجرعات قابلة للحقن وغيرها من المستحضرات الصيدلانية، كذلك تقوم بصناعة وإبتكار الأدوية البشرية ويكون لها حقوق الإختراع والإبتكار.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(2ــ 1): المقدمة

(2ــ 2): التكيف الاستراتيجي

(2ــ 3): الأداء الاستراتيجي

(2ــ 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2ــ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(2 . 1): المقدمة

إجمع العديد من الباحثين مثل Sánchez, et al., (2011) و Banks (2013) و Janssen & Brumby (2015) على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها، ذلك لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير. إذ يؤكد Porter (1996) أن لكل منظمة استراتيجية شاملة تتمثل بتكيف المنظمة مع الظروف البيئية المحيطة بها.

ويشير النعيمي (2000) إلى أنه تتأطر صورة تكيف الكثير من المنظمات مع التغيرات البيئية باستيعاب تلك التغيرات عند تحديد أهدافها وإيجاد الآليات الكفيلة بمقابلتها والاستعداد لمجابهتها.

وبهذا الصدد، يتطلب من منظمات الأعمال التكيف وفقاً لمتطلبات بيئتها الخارجية والداخلية، وهو ما يطلق عليه التكيف الإستراتيجي Strategic Adaptation والذي يمثل مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام إستراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها (Barth, 2003).

(2 . 2): التكيف الإستراتيجي

أشار Drazine & Van de Ven (1985) إلى أن مفهوم التكيف الإستراتيجي من منظور المدخل الموقفي، يمكن تفسيره من خلال ثلاثة مناهج، وهي: منهج الانتقاء، المنهج التفاعلي

ومنهج النظم. إذ يشير منهج الانتقاء إلى تطابق التكيف الإستراتيجي بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الأخذ بنظر الاعتبار التاثير في العلاقة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي. فيما يعنى منهج التفاعل بالنظر إلى التكيف الإستراتيجي كونه التأثير الحاصل نتيجة التكيف بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الاداء. فهذا النوع من التكيف يعمل على تفسير الاختلاف في مستوى الأداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها. واخيراً، يُظهر منهج النظم بأنه عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء، إذ يركز هذا المنهج على التكيف بين محيط عمل المنظمة وهيكلها وأدائها متعدد الأبعاد (Mykhailivna, 2016).

وبمنظور اكثر وضوحاً، قدم Venkatraman & Camillus (1984) تصنيفات استخدام مصطلح التكيف في حقل الإدارة الإستراتيجية، وذلك وفقاً لبعدين، هما الإطار المفاهيمي للتكيف ومجال التكيف، مستنتجين بذلك ستة مفاهيم مختلفة للتكيف الإستراتيجي، هي (Yusof & Abdul Aziz, 2008):

1. الاهتمام بالتكيف ما بين الإستراتيجية الموضوعة والظروف البيئية (العناصر الخارجية).
2. التركيز على التكيف ما بين الإستراتيجية الموضوعة والهيكل التنظيمي (العناصر الداخلية).
3. تكامل منظوري التكيف الاول والثاني (الإستراتيجية الموضوعة وعناصر البيئة الداخلية والخارجية).
4. التفاعل، وذلك من خلال العلاقات مع المنظمات الاخرى.
5. التنسيق بين استراتيجية المنظمة الموضوعة وهياكل الوحدات التنظيمية للمنظمة نفسها (العناصر الداخلية).
6. الاهتمام بتأثير التفاعل بين بيئة المنظمة وهيكلها على البقاء والفاعلية.

وإستناداً لذلك، قام الباحثون والمتخصصون في علم الإدارة بصياغة عدة مفاهيم للتكيف الإستراتيجي من خلال إيمانهم بضرورة تكيف المنظمات مع بيئاتها وإبقائها فاعله.

عرف .,O'Brien, et al (2006) التكيف الإستراتيجي بأنه القدرة على الرد السريع والإيجابي على المتغيرات البيئية المختلفة والمؤثرة في المنظمة والتي تتطلب القدرة على اتخاذ القرارات.

كما عرف Tayauova (2011) التكيف الإستراتيجي بأنه قبول حالة التغيير ومواجهة التحدي البيئي وتقديم وتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

وأورد .,Sánchez, et al (2011) التكيف الاستراتيجي بأنه عملية توافق إستراتيجي بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تصميم مقاييس إستراتيجية تحليلية تتوافق مع المتغيرات البيئية.

وحدد الغالبي وإدريس (2015) التكيف الإستراتيجي بأنه عملية استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية ووضعها الداخلي وضرورة تكيف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقاً لهذا التغير.

وعليه، فإن تكيف عناصر الأنظمة الفرعية للمنظمة مع متطلبات البيئة المحيطة يؤدي إلى تميز المنظمة وتحقيق حالة من التكامل للمنظمة ككل، وهذا التطابق شرط ضروري للنجاح.

ويحدد Fry & Smith (1987) الخصائص الثلاث للتكيف الإستراتيجي من خلال خاصية التطابق والتفاعل والموقف. إذ ان الاختلاف بين التطابق والموقف يأتي من خلال أن التطابق يعبر عن قوانين العلاقة، فيما يعبر الموقف عن حالة النظام الذي تعمل من خلاله المنظمة. إذ أن هذه المرحلة تركز على تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف تحديد الفرص والتهديدات. فتحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة يرتبط بتحديد مركزها الإستراتيجي، ومعرفة التغيرات البيئية

الحاصلة ومدى تأثيرها على فعاليتها الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على الإستفادة من مواردها الداخلية.

ولأغراض الدراسة الحالية فقد عُرف التكيف الإستراتيجي بأنه الحد الذي يمكن فيه للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من التجاوب والتفاعل مع أي تغيير في بيئة أعمالها الداخلية أو تغير في البيئة الخارجية والمؤثر في عملها ومختلف نشاطاتها الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية. وذلك من خلال:

1. **التغيير الإستراتيجي**

ويُعنى بالقضايا قصيرة وطويلة الأمد التي تشغل المنظمة. ويكون التغيير الإستراتيجي شاملاً، ويتميز بقدر كبير ومتنوع من المداخل الفكرية وتشارك فيه كل المستويات التنظيمية (الزيدي، 2000).

عرف Robbins (2004) التغيير الاستراتيجي بأنه أي تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقنياتها أو أفرادها. وحدد Lynch (2006) التغيير الإستراتيجي بأنه الإدارة الاستباقية للتغيير في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة. فيما يُعرف Hill & Jones (2009) التغيير الإستراتيجي بأنه عملية نقل المنظمة بوضعها الحالي تجاه المستقبل المرغوب بهدف تحقيق تميزها التنافسي على المدى البعيد.

وعليه، ترى الباحثة بأن نجاح المنظمات بات مرهوناً بالكيفية التي تدير بها تلك المنظمات هذا التغيير. فالمنظمات غير القادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير الإستراتيجي أو إحداث ذلك التغيير وتنفيذه بنجاح لن يكون بإمكانها البقاء في البيئة المعاصرة في حين أن المنظمات

الناجحة هي المنظمات القادرة على توقع التغيير وتقدير ذلك التغيير واتخاذ ما يلزم من تغييرات وتحسينات للتعامل معه.

صنف Certo, et al., (1995) التغيير الإستراتيجي على أساس حاجة المنظمات الى تغيير طفيف أو شامل الى خمسة مستويات، وهذه المستويات هي:

- التغيير المستقر، وهو عملية تكرار لإستراتيجية المنظمة، وهذا الخيار لا يتطلب مهارات جديدة، إذ يعتمد هذا التغيير على رقابة النشاطات والتأكد من تنفيذها وعلى وفق ما هو مخطط له.
- التغيير الروتيني، والذي يمثل عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى جذب الزبون. فالمنظمات قد تغير من حملاتها الإعلانية. أو تصميم الغلاف أو تتبع سياسات تسمى مرحلية، كما أنها قد تغير الموزعين وأساليب التوزيع. إن الشيء المهم في هذا النوع من التغيير هو تركيز أو إعادة تركيز المنتوج في ذهن الزبون.
- التغيير المحدود، ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتوج العام، ففي حالة إنتاج منتوج جديد فإن ذلك لا يتطلب طُرق إنتاج أو تسويق مختلفة وتغييراً جذرياً وإنما يتطلب إحداث تغيير محدود.
- التغيير الجذري، وبموجبه تقوم المنظمة بتغيير جذري، خصوصاً في حالات الدمج. ويتطلب هذا النوع من التغيير مواجهة المشاكل القانونية، وصعوبات بين المنظمة الدامجة والمندمجة ونزاعات بين الثقافات التنظيمية.
- إعادة التوجيه التنظيمي، والذي يعتمد على حجم الاختلاف في العمل، فهذا التوجيه يحتاج إلى تغييرات في مهمة المنظمة كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيا.

2. **التفاعل مع البيئة**

ويعكس الدرجة التي تتفاعل فيها منظمات مع بيئة عملها، حيث ان هذا التفاعل يسير وفق طرائق وآليات متعددة. ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الأمر الاهتمام الجدي بمحتوى المعلومات وكثافتها إضافة إلى التنوع والتعدد في مصادر الحصول على تلك المعلومات (بني حمدان وإدريس، 2009).

ويؤكد Johnson, et al., (2014) أن التحليل البيئي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. إذ أوضح بني حمدان وإدريس (2009) بأن فحص البيئة الداخلية للمنظمة يمكنها من تشخيص مجالات قوتها وضعفها، كما أن تشخيصها لبيئتها الخارجية يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات الخارجة عن سيطرتها، وأن تفاعلها من محوري البيئة الداخلية والخارجية يمكنها من تعزيز مجالات القوة لديها واستخدامها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات إلى أدنى حد ممكن ووضع خطط وإستراتيجيات تُمكن من تحويل التهديدات إلى منافع لصالح المنظمة (الغالبي وإدريس، 2015).

وترى الباحثة أهمية تفاعل المنظمات مع البيئة المحيطة بها كون أن المنظمات تحصل على مدخلات عملياتها من البيئة، وأن مخرجاتها تصدر إلى البيئة نفسها، إضافة إلى أن قدرة المنظمات على البقاء والإستمرار مرتبط بشكل كبير في قدرتها على التفاعل مع البيئة.

3. **التداؤب الإستراتيجي**

بشكل عام، يقصد بالتداؤب إحلال التعاون محل التنافس والتصا رع، والذي غالبا ما يؤدي إلى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات (Chen, et, al., 2008).

إذ عُرف التداؤب الإستراتيجي بأنه الترابط والعلاقة الهادفة بين جزأين أو أكثر لتقاسم الأهداف والسعي لتحقيق الفوائد المتبادلة والعمل بأعلى مستوى من التعاون والاعتمادية (Pansiri, 2005). كما عرفه إسماعيل (2011) بأنه التعاون والتفاعل بين الأجزاء داخل المنظمة، بحيث أن كل جزء من هذه الأجزاء يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى بما يصب في الأداء الكلي للمنظمة.

وعليه، ترى الباحثة بأن التداؤب الإستراتيجي يسمح بإحلال التعاون، من خلال استغلال قدرات المنظمة المتوافرة وصولاً لتحقيق أهدافها.

لقد حدد Niven (2003) مجموعة من المبادئ التي تساهم وبشكل فعال في إيجاد حالة من التداؤب الإستراتيجي في المنظمات، وهي:

- فريق تنفيذ يقر ويوافق على أن تدفق العمل يتم بشكل متسلسل ويعطي الخصائص الفريدة لكل مجموعة ولكل فريق.
- تمثل الاتصالات وتطوير عملياتها مراحل حرجة من المفترض الاهتمام بها عندما يتم العمل بمفهوم التداؤب الإستراتيجي عبر مستويات المنظمة المختلفة.
- إن تقاسم المعارف والمهارات بين المجموعات وفرق العمل أمر ضروري لإيجاد حالة من التداؤب الإستراتيجي في العمل.

(2 . 3): الأداء الإستراتيجي

أوضح إدريس والغالبي (2009) بأن أداء المنظمة يرتبط بقوتها وينبثق نتيجة توجهها الإستراتيجي بما يعزز قدرتها على التميز في الأداء، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة في تحسين وتطوير إمكانات المنظمة على المدى البعيد، فالأداء ما هو إلا ترجمة لرسالة المنظمة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من المبادرات الهادفة لتحقيق أهدافها.

عرف .,Richard, et al (2009) الأداء بأنه نتائج المنظمة المحددة، والمتضمنة مؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الأداء السوقي ومؤشرات الأداء المرتبطة بأصحاب المصلحة.

فيما حدد .,Shahzad, et al (2012) الأداء بأنه درجة تحقيق المنظمة لرسالتها. أما Wheelen & Hunger (2012) فقد حددا الأداء بأنه النتائج النهائية لنشاطات المنظمة.

وقد بين البغدادي والعبادي (2010) بأن الأداء يساعد منظمة الأعمال في الكشف عن:

1. المدى الذي تتكيف وتستجيب به إلى التغيرات البيئية من خلال الأهداف المحددة وإستراتيجيات تحقيقها والموارد الموظفة لتحقيق تلك الأهداف.
2. مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وهيكلها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

ويرى .,Agarwal, et al (2003) بأن الأداء منظوراً متعدد الأبعاد، والذي يتضمن نوعين من المؤشرات، هي:

- مؤشرات الأداء الحكمية مثل خدمة الزبائن وولائهم.
- مؤشرات الأداء الهدفية مثل العائد على الاستثمار.

أما ما يتعلق بالأداء الإستراتيجي، فقد عرفه Cokins (2003) بأنه ترجمة خطط المنظمة إلى محصلات تساعد متخذي القرار في المنظمة من الاستجابة وبفاعلية للتغيرات الحاصلة.

وفي السياق نفسه يرى عبيد (2003) أنه يمكن النظر إلى الأداء الإستراتيجي بمنظور موقفي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء بأمد المنظور الإستراتيجي، حيث إن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وِفَقَ مؤشرين هما دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية.

يُستدل ممّا تقدم، أنّ مفهوم الأداء الإستراتيجي من المفاهيم الواسعة وتشتمل في مضامينها على العديد من الجوانب، فمنهم من ركز في تعريفه على قدرة وكيفية إستخدام المنظمة لمواردها

ومواءمتها مع قدراتها لتحقيق الأهداف، كما ربطت تعاريف أخرى بين قدرة المنظمة على الموائمة بين متغيرات البيئة وتحقيقها للأهداف.

يكتسب مفهوم الأداء الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات، وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانهيارها، كما يُعد من المفاهيم الجوهرية التي شغلت أهمية في الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن إرتباطه بوجودها، إذ يُعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية، وفي هذا السياق يشير Hofer (1980) إلى أنّ للأداء الإستراتيجي انعكاسات كبيرة على المنظمات تتمثل في قدرة تلك المنظمات على تحقيق أهدافها وبالتالي، فإن أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال يمكن استقراؤها من خلال:

1. تعدد المتغيرات والظروف التي يرتبط بها فالبيئة هي الأكثر تأثيراً في أداء المنظمة المتعددة.
2. إرتباط التحولات الإستراتيجية للمنظمة بالأداء بما يزيد من تركيز وإهتمام المنظمات بالأداء وأهميته وجوانبه المختلفة من نتائج ومقاييس.
3. إرتباط الأداء بوجود المنظمات، وبالتالي فإن الاهتمام به يبقى مستمراً طالما بقيت المنظمات موجودة.

في حين أشار ادريس والغالبي (2009) إلى أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال:

1. البعد النظري، وذلك من خلال إشتماله على جميع مضامين ونظريات الإدارة سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر.
2. البعد التجريبي، من خلال إستخدام معظم بحوث علم الإدارة للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3. البعد الإداري، وتظهر أهميته من خلال اهتمام قيادة المنظمات بنتائج الأهداف والإستراتيجيات والسياسات إعتماداً على نتائج الأداء.

وإعتماداً على ما تقدم ومن خلال القراءات في موضوع الأداء الإستراتيجي، ترى الباحثة إنّ تحديد الجوانب الآتية مهم لتأطير الهيكل العام لقياس الأداء الإستراتيجي:

1. إنّ قياس الأداء الإستراتيجي لا بد أن يقترن بقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.
2. إنّ الأهداف في أية منظمة تتعدد مستوياتها، فأهداف المستوى الأدنى مشتقة من أهداف المستوى الأعلى للمنظمة فلا بد أن تتعدد المقاييس تبعاً لذلك.
3. إنّ تقويم الأداء الإستراتيجي له أهداف متعددة تؤثر في تحديد مقاييس المعلومات ومصادرها.

حدد Grant (2000) و De waal (2013) امكانية دراسة الأداء الإستراتيجي بأستخدام أحد المداخل الآتية:

1. مدخل تعظيم الربح Profit Maximization

يستند هذا المدخل إلى افتراضات مفادها أن الربحية هي أساس البقاء للأمد البعيد، وأن المنافسة تحتاج إلى تحقيق الربح لتغطية نفقات رأس المال، وأن مصلحة المستفيدين Stakeholders تقتضي الحصول على الربح لتحسين نوعية الحياة وضمان البقاء والنمو.

2. مدخل تعظيم قيمة المساهمين Shareholders Value Maximization

يفترض هذا المدخل أن المنظمات تهدف إلى تعظيم ثروة المالكين من خلال تعظيم قيمة الأسهم. ويعدّ مؤشر تعظيم القيمة السوقية للمنظمة وأسهمها أهم مؤشرات هذا المدخل من خلال تعظيم العائد المتوقع أو بحساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة.

3. مدخل القيم التنافسية Competing Value

بموجب هذا المدخل يصنف الأداء الإستراتيجي استناداً إلى مؤشرين، الأول هو مستوى التركيز (Focus) إن كان الأداء داخلياً أو خارجياً من خلال علاقة المنظمة بالبيئة، والثاني الهيكل (Structure) فيما إذا كان مستقراً (Stable) او مرناً (flexible).

4. مدخل تعظيم القيمة المضافة Value Added Maximization

ووفق هذا المدخل، فإن الأداء الإستراتيجي هو دالة للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع ورضا الزبون، إذ يحول هذا المدخل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي لخلق القيمة المضافة، طور هذا المدخل كل من (Robert Kaplan) و (David Norton) وأطلق عليه Balanced Scorecard.

5. المقارنة المرجعية Benchmarking

يعتمد هذا المدخل على المقارنة كأساس لتحسين الأداء، كما يعتمد هذا المدخل على اختيار مجموعة من عوامل النجاح الحرجة لتقويم الأداء الحالي، ومن ثم تحديد العوامل التي تعزز القدرة على التنافس.

وأوضح Krikendall (2005) أن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الإستراتيجي وخلال عقد من الزمن كانت تتضمن:

- **الدافعية التنظيمية،** حيث تمكن الدافعية التنظيمية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط تأريخ المنظمة مع الإستراتيجية المتداولة، والربط بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

- **البيئة الخارجية،** إذ يكمن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة، إذ أن الأداء سيزداد بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للتأثير على تلك البيئة.
- **طاقة التنظيم،** والتي تسعى إلى قيادة نجاح إستراتيجية التنظيم وكذلك المهارات التي تستخدم لخلق الأساس الذي يحتاجه التنظيم في بناء العلاقات الداخلية الضرورية (التحالفات الإستراتيجية، العلاقات مع الحكومة، المجهزين الإستراتيجيين).

ولقياس الأداء الإستراتيجي في الدراسة الحالية، فقد عمدت الباحثة للاستناد للمؤشرات المحددة من قبل Kaplan & Norton (2004) وKaplan & Norton (2001) و Croteau & Raymond (2004) و(2003) Agarwal, et al., والمتضمن سرعة الاستجابة والإبداعات المستمرة والتعلم الإستراتيجي.

1. **سرعة الاستجابة**

تنامت الحاجة إلى سرعة الاستجابة بوصفها شكلاً من أشكال تمايز المنظمة وبعداً تنافسياً لا غنى عنه في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون وخاصة عند الإنتاج وفقاً للطلب (المعموري، 1999). إذ يقصد بسرعة الاستجابة تقديم المنتج / الخدمة في الموعد المحدد (Chase, et al., 2006). فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على سرعة تقديم المنتج / الخدمة الى الزبون، والذي يعبر عنه بثلاثة أوقات (المعموري، 2002):

- الوقت المنقضي بين تلقي الطلبية من الزبون وتلبيتها.
- الوقت المحدد لايصال المنتج / الخدمة الى الزبون.
- الوقت المستغرق من توليد الفكرة إلى التصميم النهائي والانتاج.

ان قابلية المنظمة علـى سرعة الاستجابة يمكنها مـن تسليم منتجاتها / خدماتها الـى الزبائن باقل انحراف ممكن فـي الوقت (Chase, et al., 2006).

وعليه ترى الباحثة، أن سعى المنظمات نحو تحقيق رضا زبائنهم وتلبية إحتياجاتهم إنما هو إنعكاس لقياس سرعة الاستجابة، وأن قياس سرعة الاستجابة يعكس المستوى الإيجابي لأداء المنظمة من وجهة نظر الزبائن.

2. الإبداعات المستمرة

تنبثق أهمية الإبداعات المستمرة من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المنظمة إلى معلومات إستراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة (Johnson, et al., 2008). إذ أكد الدوري (2003) بأن تبني مدخل الإبداعات المستمرة في الأعمال قد نشأ بسبب التغير السريع في البيئة والمنافسة العالية التي تتطلب الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية في ظل الظروف غير المؤكدة. لذا حدد المسعودي (2007) الإبداعات المستمرة بأنها عملية نظامية مستمرة لفهم أحداث الماضي والحاضر لبيئة الأعمال وتحديد الفرص المستقبلية لإستراتيجية المنظمة وإستغلالها لإحداث تغير جذري لقواعد لعبة المنافسة. فالحقيقة التي تعيشها المنظمات في عالم اليوم أنها لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية والبقاء في ظل التغيرات الموجودة في عالم اليوم إلا من خلال الإبداعات المستمرة؛ لأن المنظمات ذات الإبداعات المستمرة تستطيع أن تحتفظ بمتراكم من الخبرة والفرص الموجودة في البيئة إحتفاظاً يمكنها من أن تستجيب للأفكار والأنشطة التي تجعلها محافظة على نموها وربحها (Hill & Jones, 2009). لذلك، أكد المسعودي (2007) على وجود مجموعة من الأسباب التي تلزم المنظمات بتبني مدخل الإبداعات المستمرة وهي:

- إن البيئة الخارجية تتغير باستمرار وإن هذا التغير يتطلب في بعض الأحيان إيجاد قواعد جديدة للعبة.
- إن حياة أي عمل تجاري حياة محدودة ولكي تستمر المنظمات وتبقى فإن الدافع للكفاءة يجب دمجه مع الإمتياز في الريادة ومن خلال الإبداعات المستمرة فإن أعمالاً جديدة يجب أن تظهر قبل تدهور الأعمال القديمة.

وهنا تؤكد الباحثة أن سعي المنظمات الصناعية الدائم نحو التفوق والتميز إنما يحتاح منها إبداعات مستمرة في منتجاتها بما يلائم إحتياجات الزبائن وتوقعاتهم وأن هذه الإبداعات المستمرة تحتاج موارد من المفترض أن تمتلكها المنظمات وذلك لتحقيق التفوق على المنافسين بالأمديين القصير والبعيد.

3. التعلم الإستراتيجي

ويشير إلى أنه إستراتيجية تهدف إلى تعلّم القدرات الديناميكية (Thite, 2004). ويشير السالم (2005) إلى أن التعلّم الإستراتيجي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص الموجود من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، ومن ثَمّ العمل على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة، وهي تتوجه نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبذلك يركز هذا النوع من التعلّم بشكل مباشر على تحديد موقع المنظمة في إطار تلك المتغيرات. ويرى Berghman (2006) أن التعلّم الإستراتيجي عملية دقيقة قابلة للتكرار من أجل توليد مبادرات عمل جديدة خلال مسيرة عمل المنظمة، بالاضافة الى أنه يؤدي إلى زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة، ومن ثمّ القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الإستراتيجي فيها. كما يرى Tallon, et..al ,(2008) أن التعلّم الإستراتيجي يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها. إضافة إلى أنه يؤدي دوراً فاعلاً في تجسيد القيمة الإستراتيجية

للمنظمة (الخفاجي، 2005). ويؤكد Morales and Montes (2006) على أن تنفيذ عملية التعلّم الإستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعبة التقليد، وتولد أداءً متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي.

من هنا، ترى الباحثة أن التعلم الإستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة عمل للمنظمة، حيث أنه يكسب المنظمة المعرفة وبالتالي يعطيها ميزة على المنظمات المنافسة العاملة بنفس القطاع.

(2 . 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

- دراسة Jennings (2004) بعنوان "**Strategic adaptation: A uni or multi dimensional concept?**".

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس متعدد الأبعاد للتكيف الاستراتيجي ومن ثم إختباره لتحديد مدى صلاحيته. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات من (206) شركة، وتم استخدام أنموذج المعادلة البنائية للتحقق من المقياس المطور. وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس للتكيف الاستراتيجي متضمناً ثلاثة أبعاد رئيسة هي تبني التغيير الاتستراتيجي والتفاعل مع البيئة والتداوب الاستراتيجي و(15) فقرة.

- دراسة محمد (2008) بعنوان "**انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل**".

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين تنفيذ استراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل. تكون مجتمع الدراسة من الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، أما عينة الدراسة فقد شملت (103) من المديرين الذين يمثلون القيادات في الشركة المبحوثة والذين تم اختيارهم بالطريقة العمدية القصدية. وقد تبنت الباحثة منهج دراسة الحالة في ظل اعتماد مجموعة من الأدوات في جمع البيانات متمثلة بالمقابلات الشخصية والزيارات فضلا عن استمارة الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين تنفيذ استراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال والأداء الإستراتيجي في الشركة المبحوثة. ويؤثر تنفيذ استراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال معنوياً في الأداء الإستراتيجي ومن خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وكان التأثير في منظور الزبون أولاً يليه منظور العمليات الداخلية، ومن العوامل التي ساهمت بقوة في هذا التأثير عامل العمليات يليه، عامل التقانة، ثم عامل نظم المعلومات وعامل القيادة.

- دراسة الميالي (2011) بعنوان "**دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة**".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي في معمل سمنت الكوفة بالعراق. مثل مجتمع الدراسة جميع المدراء في معمل سمنت الكوفة بالعراق، فيما شملت عينة الدراسة (40) مديراً من العاملين في معمل سمنت الكوفة

بالعراق والذين تم اختيارهم عشوائياً. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي وهنالك علاقة ارتباط معنوية بين فعاليات رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي.

– دراسة Tayauova (2011) بعنوان " **The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation**".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجه الريادي الدولي والتكيف الإستراتيجي لدى الشركات العاملة في كازاخستان وقيرغيزستان. تكون مجتمع الدراسة من (285) شركة تركية هي أعضاء في جمعية رجال الأعمال القيرغيزستانية التركية والتي تقع في كازاخستان وقيرغيزستان. أما عينة الدراسة فقد شملت مالكي ومديري (114) شركة من شركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (114) فرداً. لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق اهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التوجه الريادي الدولي والتكيف الإستراتيجي لدى الشركات العاملة في كازاخستان وقيرغيزستان.

– دراسة Sánchez, et al., (2011) بعنوان " **Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry**".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف أن الممارسات المختلفة لإدارة الإبداع ترتبط بالنمو والربحية متوسطة وبعيدة المدى اللذان يعكسان مستوى التكيف الإستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من (221) شركة من قطاع الصناعة، والاتصالات ومجموعات الأجهزة الدقيقة. وأُتِبعَ المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اعدت خصيصاً للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بأن الممارسات المختلفة لإدارة الإبداع ترتبط بعلاقة ايجابية بتحقيق الشركات محل الدراسة للتكيف الإستراتيجي.

– دراسة Brei; D'Avila; Camargo & Engels (2011) بعنوان " **The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis**".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات والمعايير وتبني المزيج التسويقي والاداء في المحتوى الدولي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (23) دراسة نشرت ما بين عام 1992 وعام 2010. وتم تحليل العينة بالإستناد على مقياس التأثير أو قوة العلاقة ما بين المعايير والتبني والاداء. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لكل من تبني المزيج التسويقي والمعايير على الأداء. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة إهتمام الشركات بتبني المزيج التسويقي لما له من تأثيرات ايجابية على الأداء.

– دراسة الياسري وآخرون (2012) بعنوان "**أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط**".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي في جامعات الفرات الأوسط بالعراق (كربلاء وبابل والكوفة والقادسية). تكون مجتمع الدراسة من جامعات الفرات الأوسط بالعراق البالغ عددها (4) جامعات وهي (كربلاء وبابل والكوفة والقادسية). أما عينة الدراسة ، فقد شملت (82) فرداً من القيادات في الجامعات من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال احصائياً لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي في جامعات الفرات الأوسط بالعراق.

- دراسة Abdulkadir, et al., (2012) بعنوان " **Effects of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study**".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تقييم الأداء الإستراتيجي والتخطيط الوظيفي ومشاركة العاملين على الإلتزام التنظيمي في قطاع البنوك النيجيرية. تكون مجتمع الدراسة من (24) بنكاً نيجيرياً، أما عينة الدراسة فقد شملت (19) بنكاً مسجلاً في سوق نيجيريا المالي. فيما تكونت وحدة التحليل من (34) فرداً يعملون في البنوك عينة الدراسة. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تقييم الأداء الإستراتيجي والتخطيط الوظيفي ومشاركة العاملين تؤثر على الإلتزام التنظيمي في قطاع البنوك النيجيرية.

- دراسة الياسري وحسين (2013) بعنوان "**أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط**".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي في جامعات الفرات الأوسط بالعراق وهي (كربلاء وبابل والكوفة والقادسية). تكون مجتمع الدراسة من جامعات الفرات الأوسط بالعراق البالغ عددها (4) جامعات (كربلاء وبابل والكوفة والقادسية). أما عينة الدراسة، فقد شملت (82) فرداً من القيادات في الجامعات من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي في جامعات الفرات الأوسط بالعراق.

– دراسة Banks (2013) بعنوان " **Exploring Small-Business Change and Strategic Adaptation in an Evolving Economic Paradigm**".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيف أن قادة الأعمال الصغيرة في مقاطعة Pennsylvania لديهم تكيف إستراتيجي للتغيرات الاقتصادية. تكونت عينة الدراسة من (20) قائداً لعمل صغير في مقاطعة Pennsylvania. لتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن قادة الأعمال الصغيرة في مقاطعة Pennsylvania لديهم تكيف الإستراتيجي وذلك من خلال إهتمامهم باختيار الإستراتيجية المحددة، والميل إلى إستراتيجية غير رسمية، وعدم الرغبة في تغيير الممارسات والعمليات والخطط في ظل البيئات المتغيرة.

– دراسة راضي وحسين (2014) بعنوان "**تأثير ممارسات إدارة الموارد البشريـة في الأداء الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشريـة في الأداء الإستراتيجي في كليات جامعة القادسية بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الجامعية العاملين بجامعة القادسية بالعراق. أما عينة الدراسة فقد شملت (60) قائداً موزعين على (13) كلية في جامعة القادسية من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشريـة في الأداء الإستراتيجي في كليات جامعة القادسية بالعراق.

– دراسة Thoumrungroje (2015) بعنوان " **The Moderating Roles of Organizational Learning and Strategic Flexibility on Marketing Strategic Change and Business Performance: Evidence from Firms in Thailand**".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للتعلم التنظيمي والمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التغيير الإستراتيجي التسويقي وأداء الأعمال في الشركات التايلاندية. تكونت عينة الدراسة من (550) وحدة أعمال استراتيجية تعمل في تايلاند. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التغيير الإستراتيجي التسويقي وأداء الأعمال في الشركات التايلاندية، وأن كلا من التعلم التنظيمي والمرونة الإستراتيجية تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين التغيير الإستراتيجي التسويقي وأداء الأعمال في الشركات التايلاندية.

– دراسة Janssen & Brumby (2015) بعنوان " **Strategic Adaptation to Task Characteristics, Incentives, and Individual Differences in Dual-Tasking**".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للأفراد عند تعدد مهامهم تبني استراتيجية مثلى لتحقيق المهام الموكلة لهم. أجريت الدراسة على (24) مشاركاً يعملون في شركات مزدوجة المهام. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن التغير في المهام والتعويضات النقدية معاً يؤثر على الاستراتيجية المتبناة من قبل الأفراد في تحقيق المهام الموكلة لهم. وأن التغيير في الاستراتيجية المتبناة تؤثر على مستويات أدائهم في كل مهمة، وهو ما ينعكس بالنتيجة النهائية على أداء المنظمة الكلي.

– دراسة إدريس والربيعي (2016) بعنوان "**دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الإستراتيجية بالتكيف الإستراتيجي**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الإستراتيجية بالتكيف الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالممكلة الأردنية الهاشمية من خلال التعرف على أثر الريادة الإستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية وبيان أثر الريادة على التكيف الإستراتيجي في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي. تكونت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (73). وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية على التكيف الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي.

(2 . 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. من حيث القطاع: على حسب علم الباحثة تم إجراء غالبية الدراسات السابقة على منظمات غير عربية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل شركات الاتصالات والبنوك التجارية ومؤسسات التعليم العالي، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

2. من حيث الأهداف: تباينت توجهات الدراسات السابقة من حيث تعرف الدور والعلاقة والتأثير. في حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

3. من حيث المنهج: تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر كافة المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فتتمثل بالتعرف على مفهوم ومضامين التكيف والأداء الإستراتيجي، مما يفيد في تكوين الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى الإفادة من الدراسات السابقة في تطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3 . 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدواتها، ومتغيراتها والاساليب الإحصائية اللازمة، واختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.

(3 . 2): منهج الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن، إعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على المنهج الوصفي . التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية والمستمدة من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف للدراسة الحالية، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Amos لتحليل بيانات الدراسة الأولية.

(3 . 3): مجتمع الدراسة

تكون من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (6) شركات، وهي دار الدواء للتنمية والاستثمار، والمركز العربي للصناعات الدوائية، والشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية، والأردنية لإنتاج الأدوية، والحياة للصناعات الدوائية، وفيلادلفيا لصناعة الأدوية.

(3 . 4): وحدة المعاينة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تكونت من كافة المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددهم (240) وبطريقة المسح الشامل.

وتم توزيع (240) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (201) استبانة بنسبة بلغت (83.75%) من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن (21) استبانة غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (180) استبانة بنسبة مئوية بلغت (75%) من عدد الاستبانات الموزعة. وكما هو موضح بالجدول (3 - 1).

الجدول (3 - 1)

عدد الاستبانات الموزعة والراجعة والصالحة للتحليل

ت	الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	دار الدواء للتنمية والإستثمار	40	40	40
2	المركز العربي للصناعات الدوائية	40	21	16
3	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	40	34	27
4	الأردنية لإنتاج الأدوية	40	37	33
5	الحياة للصناعات الدوائية	40	31	28
6	فيلادلفيا لصناعة الأدوية	40	38	36
	المجموع	240	201	180

توضح الجداول (3 - 2) ، (3 - 3) ، (3 - 4) ، (3 - 5) ، (3 - 6) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة من حيث (الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، عدد

سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي). فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 – 2) أن 66.7% من أفراد وحدة المعاينة هم من الذكور، وأن 33.3% من أفراد وحدة المعاينة هم من الإناث.

الجدول (3 – 2)

توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	120	66.7
	أنثى	60	33.3
المجموع		180	100

يبين الجدول (3 – 3) أن 18.3% هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 22.2% هم ممن تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 27.2% هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، كما تبين أن 12.2% هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 إلى 45 سنة، وأن 10.6% هم ممن تتراوح أعمارهم من 46 إلى 50 سنة. وأخيراً، أظهرت النتائج أن 9.4% هم ممن تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر.

الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	33	18.3
	من 31 – 35 سنة	40	22.2
	من 36– 40 سنة	49	27.2
	من 41– 45 سنة	22	12.2
	من 46– 50 سنة	19	10.6
	51 سنة فأكثر	17	9.4
المجموع		180	100

كما يوضح الجدول (3 - 4) أن 76.7% هم من حملة شهادة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن 5% هم من حملة شهادة الدبلوم العال، كما بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير في اختصاصاتهم ما مجمله 16.7%. وأخيراً، فإن 1.7% هم من حملة شهادة الدكتوراه.

الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	138	76.7
	دبلوم عال	9	5
	ماجستير	30	16.7
	دكتوراه	3	1.7
المجموع		180	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 5) أن ما نسبته 12.8% هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن14.4% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 – أقل من 10 سنوات، وأن 39.4% هم ممن تتراوح عدد

سنوات خبرتهم العملية من 11 – أقل من 15 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 33.3%.

الجدول (3 – 5)

توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	23	12.8
	من 6 – أقل من 10 سنوات	26	14.4
	من 11 – أقل من 15 سنة	71	39.4
	15 سنة فأكثر	60	33.3
المجموع		180	100

وبما يرتبط بمتغير المسمى الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3 – 6)، فقد تبين أن 1.7% هم من المديرين، وأن 11.7% هم من نواب ومساعدي المديرين، كما أن 22.8% هم من مديري الإدارات، وأخيراً، تبين أن 63.9% هم من رؤساء الأقسام.

الجدول (3 – 6)

توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير عام	3	1.7
	نائب / مساعد مدير	21	11.7
	مدير إدارة	41	22.8
	رئيس قسم	115	63.9
المجموع		180	100

(3 . 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: سعت الباحثة في هذا الجانب لمراجعة الأدبيات من خلال تحليل أراء الباحثين ممن كتبوا في مجال الدراسة الحالية، إذ تم الإطلاع على المصادر العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة، وما تضمنته من مؤتمرات وتقارير وبحوث ورسائل واطاريح فضلاً عن المقالات والبحوث التي تم الحصول عليها من الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أن هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التطبيقية للدراسة الحالية، تم اللجوء إلى الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والمتضمنة (30) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) لغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن مقياس التكيف الإستراتيجي عبر ثلاثة أبعاد، وهي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة والتداوب الإستراتيجي) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

التكيف الاستراتيجي	تبني التغيير الاستراتيجي	التفاعل مع البيئة	التداوب الاستراتيجي
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	5 – 1	10 – 6	15 – 11

الجزء الثالث: تضمن مقياس الأداء الإستراتيجي عبر ثلاثة أبعاد، وهي (سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة والتعلُّم الإستراتيجي) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الأداء الاستراتيجي	سرعة الاستجابة	الإبداعات المستمرة	التعلم الاستراتيجي
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	20 – 16	25 – 21	30 – 26

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا، تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (30) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 . 6): متغيرات الدراسة

قامت الباحثة بتحديد متغير الدراسة المستقل أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي ، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) بالاستناد إلى ما حدده Jennings (2004) ، Tayauova (2011) ، Sánchez, et al., (2011)، وقد تم تحديد المتغير التابع والمتمثل بالأداء الإستراتيجي بالاستناد إلى Kaplan & Norton (2004) و Kaplan & Norton(2001) و Croteau & Raymond (2004) و Agarwal, et al., (2003).

(3 . 7): صدق أداة الدراسة

(3 . 7 . 1): الصدق الظاهري

لغرض قياس الصدق الظاهري لمتغيرات الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة بلغ عددهم (7) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها واستطلاع أرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية، نتج عن ذلك ملاحظات نالت إهتمام الباحثة بحيث تم إجراء عملية الحذف والتعديل والإضافة عليها وبالشكل الذي يضمن عدم تكرار العبارات وازدواجيتها، وتم الأخذ بالملاحظات التي أغنت صلاحية الاستبانة، كما تم التركيز على إختيار العبارات الملائمة للمتغيرات فضلاً عن إعتماد عبارات وجمل قصيرة ولغة سهلة وواضحة في كتابتها. كما موضح بالملحق رقم (2).

(3 . 7 . 2): صدق البناء

وظفت له طريقتان، هما:

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي

لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار أربعة اعتبارات رئيسة، هي:

- أن تكون قيمة اختبار KMO Test أعلى من (0.50).
- الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل من المفترض مساواتها للقيمة (1).
- معدل تحميل كل فقرة لا يقل عن (0.40).
- استخدام تدوير العوامل بطريقة Varimax.

عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة، تبين أن المتغير المستقل التكيف الإستراتيجي قد تكون من ثلاثة أبعاد وهي (تبني التغيير الإستراتيجي ؛ التفاعل مع البيئة ؛ والتداؤب الإستراتيجي)، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.950) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة اختبار KMO هو (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

وبالاستناد إلى التحليل العاملي الاستكشافي، فقد تبين أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس التكيف الإستراتيجي تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (40%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمتغير التكيف الإستراتيجي بأبعاده (78.413%)، وكانت نسبة تفسير بعد تبني التغيير الإستراتيجي

(69.663%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير بعد التفاعل مع البيئة (4.620%) من التباين الكلي، وأخيراً، بلغت نسبة تفسير بعد التداؤب الإستراتيجي ما مجمله (4.130%) من التباين الكلي. والجدول (3 – 7) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التكيف الإستراتيجي بعد التدوير.

الجدول (3 – 7)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التكيف الإستراتيجي بعد التدوير

ت	الفقرة	تبني التغيير الاستراتيجي	التفاعل مع البيئة	التداؤب الاستراتيجي
1	تبنى الشركة سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير	0.706		
2	تبتكر الشركة استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين	0.538		
3	تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عند تغير الظروف	0.623		
4	تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات	0.587		
5	تقوم الشركة بنشر مواردها للاستجابة للفرص المتاحة	0.564		
6	تقوم الشركة بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئتها الخارجية		0.827	
7	لدى الشركة أنظمة لتبادل المعلومات من بيئتها الخارجية		0.670	
8	تشجع الشركة الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئتها الخارجية		0.845	
9	تقدم الشركة الموارد الكافية لأنشطتها للتفاعل مع بيئتها الخارجية		0.730	
10	تطور الشركة معارف العاملين اللذين يودون أنشطة التفاعل مع البيئة الخارجية		0.604	
11	تشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها			0.693
12	يتعاون الأفراد العاملون من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة			0.624
13	تشارك إدارات الشركة في تطوير بعض المنتجات			0.781
14	تشارك إدارات الشركة في تسويق بعض منتجاتها			0.832
15	تتصف العلاقة بين إدارات الشركة بالاتصالات المفتوحة			0.649

كما بينت نتائج التحليل العاملي لمتغير الأداء الإستراتيجي، أنه تكون من ثلاثة أبعاد وهي (سرعة الاستجابة والإبداعات المستمرة والتعلُّم الإستراتيجي)، وأوضحت النتائج أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.949) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول

لقيمة اختبار KMO هو (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

وبالاستناد إلى التحليل العاملي الاستكشافي، فقد تبين أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس الأداء الإستراتيجي تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (40%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمتغير الأداء الإستراتيجي بأبعاده (76.710%)، وكانت نسبة تفسير بُعد سرعة الاستجابة (67.437%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير بُعد الإبداعات المستمرة (5.240%) من التباين الكلي، وأخيراً، بلغت نسبة تفسير بُعد التعلُّم الإستراتيجي ما مجمله (4.033%) من التباين الكلي. والجدول (3 – 8) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الأداء الإستراتيجي بعد التدوير.

الجدول (3 – 8)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الأداء الإستراتيجي بعد التدوير

ت	الفقرة	سرعة الاستجابة	الإبداعات المستمرة	التعلم الاستراتيجي
16	لدى الشركة قدرة على الإستجابة لإحتياجات كافة فئات المتعاملين	0.743		
17	تتميز الشركة بسرعة الإستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن	0.628		
18	تستجيب الشركة بسرعة للتطورات في مجال عملها	0.659		
19	تتميز الشركة بسرعة الإستجابة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات	0.728		
20	إنجاز مخرجات الشركة يتم ضمن الإطار الزمني المخطط له	0.648		
21	الموارد البشرية الموجودة في الشركة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية		0.821	
22	تشجع إدارة الشركة كافة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة		0.647	
23	يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل احد المعايير الأساسية للشركة		0.621	
24	هناك إضافة مستمرة لمنتجات الشركة مقارنة مع السنوات الماضية		0.617	
25	تدعم الشركة مقترحات العاملين في معالجة الكثير من مشكلاتها		0.749	
26	تقوم الشركة بجمع المعلومات بهدف تطوير مبادرات أعمالها			0.704
27	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأسواق الحالية بهدف تحسين عملياتها			0.697
28	تتبادل إدارات الشركة المعلومات الاستراتيجية بشكل مستمر			0.937
29	تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل عند حصولها على معلومات استراتيجية			0.828
30	تعتمد الشركة على توصيات فرق عملها حول آليات الإستفادة من المعلومات			0.806

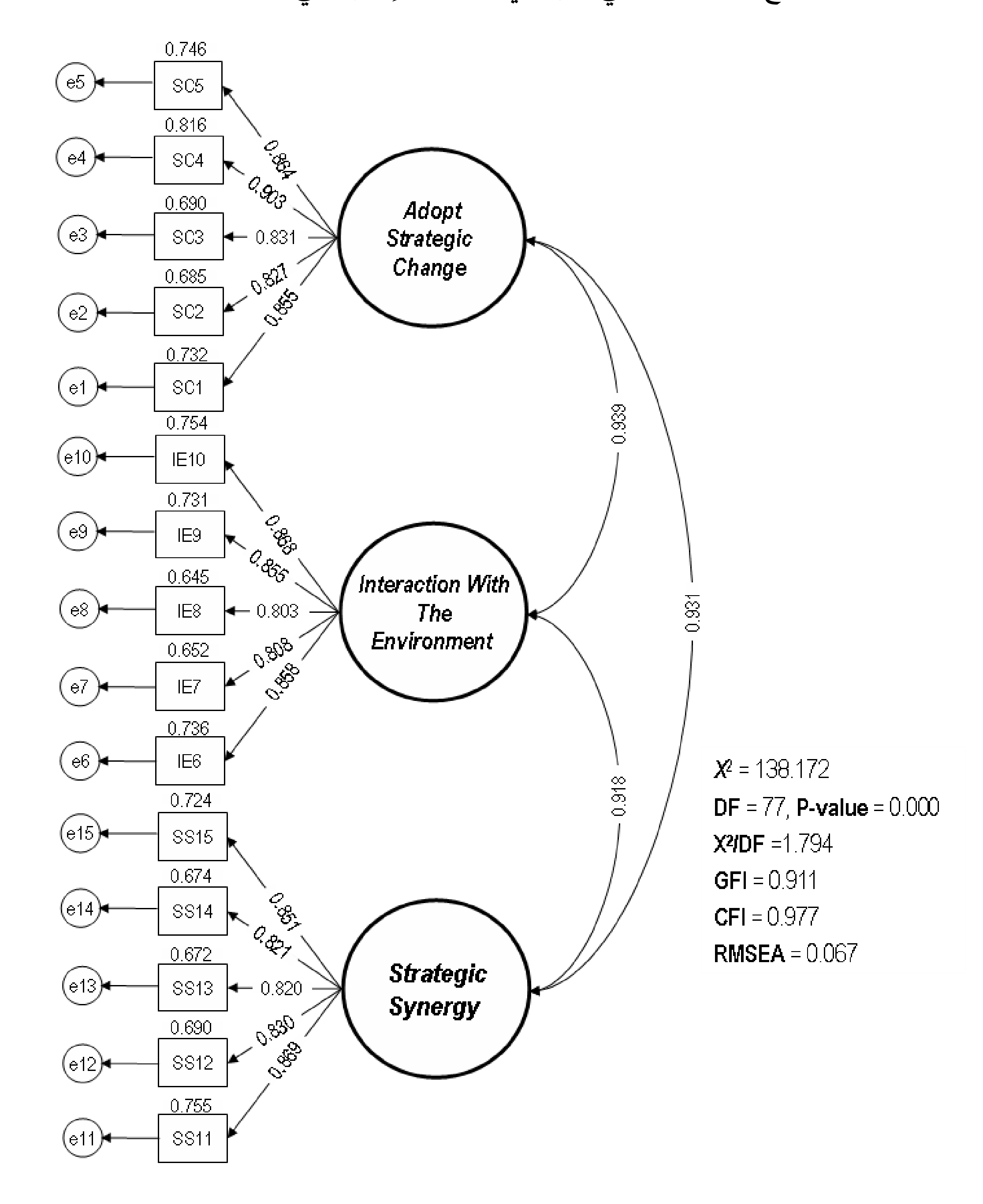
ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي

للتحقق من الصدق البنائي للمقياس قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي، والذي تتمثل إجراءاته في تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة (صلاح الدين، 2000: 504-507). وفي حالة أن التحليل العاملي التوكيدي للأنموذج المفترض حقق جودة المطابقة المقبولة فإنه يمكن الحكم على صدق عباراته، أو صدق أبعاده في حالة التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن تحديد قيمة معينة يتم رفض التشبعات التي تقل عنها (0.40) عادة (Mezo & Short, 2012: 5).

وعند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير التكيف الإستراتيجي بأبعاده، تبين أن قيمة χ^2 بلغت (138.172)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.794) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وقد بلغت قيمة الارتباط بين بعد تبني التغيير الإستراتيجي من جهة وكل من التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي من جهة ثانية (0.939 و 0.931) على التوالي، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التفاعل مع البيئة وبعد التداؤب الإستراتيجي (0.918). والشكل (3 . 1) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي للتكيف الإستراتيجي بأبعاده. وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.911) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). وبنفس السياق، بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.977) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.067) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس التكيف الإستراتيجي بأبعاده، حيث إن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.40).

الشكل (3 . 1)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للتكيف الإستراتيجي بأبعاده

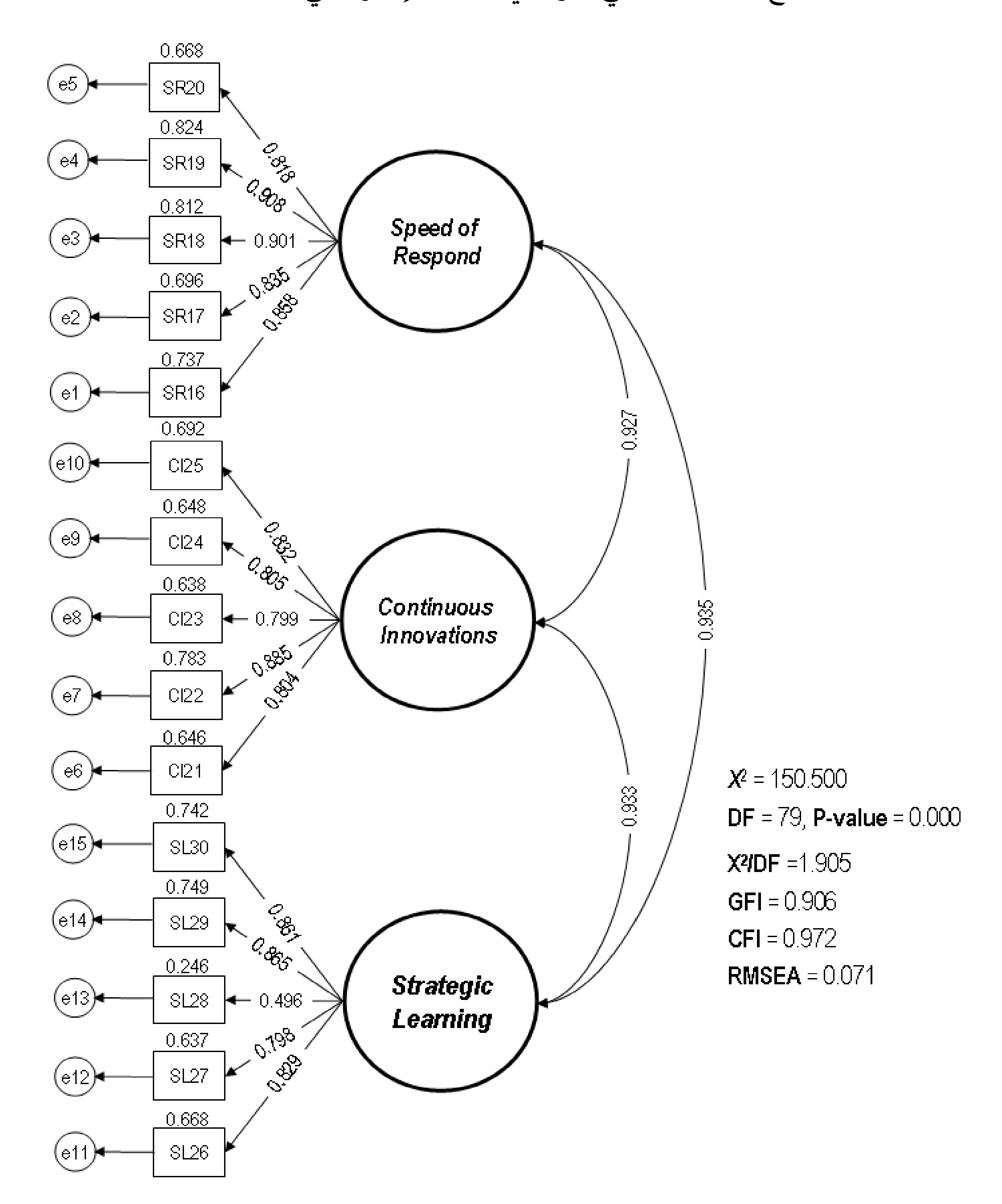


كما بينت نتائج إجراء اختبار تحليل العامل التوكيدي لمتغير الأداء الإستراتيجي بأبعاده، أن قيمة χ^2 بلغت (150.500)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.905) وهو ما

يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وقد بلغت قيمة الارتباط بين بعد سرعة الاستجابة من جهة وكل من الإبداعات المستمرة والتعلُّم الإستراتيجي من جهة ثانية (0.927 و 0.935) على التوالي، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الإبداعات المستمرة وبعد التعلُّم الإستراتيجي (0.933). والشكل (3 . 2) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي للأداء الإستراتيجي بأبعاده. وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.906) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). وبنفس السياق، بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.972) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.071) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر إلى جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الأداء الإستراتيجي بأبعاده، حيث ان معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.40).

الشكل (3 . 2)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للأداء الإستراتيجي بأبعاده



(3 . 8): المعالجات الإحصائية

عمدت الباحثة لإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis بهدف فحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واستخلاص الأسس التصنيفية العامة فيما بينها.
- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لاختبار الفروض حول وجود صلة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغيرات التابعة من جهة أخرى استناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمؤشرات القياس لمتغيري الدراسة الحالية.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال إجراء إختبار Kolmogorov–Smirnov.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- درجة الممارسة والمستوى، والتي تم احتسابها وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}}$$

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك، تكون:

الدرجة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الدرجة المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الدرجة المرتفعة من 3.67 – لغاية 5

- اختبار T لعينة واحدة One sample T–test.
- معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- أنموذج المعادلة الهيكلية Structurel Equation Model بهدف توضيح تأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

(3 . 9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء اختبار "Kolmogorov Smirnov Test، وذلك للتحقُّق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول (3 – 9).

جدول (3 – 9)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	**التكيف الاستراتيجي**	2.040	0.063	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 1	تبني التغيير الاستراتيجي	1.217	0.074	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 2	التفاعل مع البيئة	1.234	0.083	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 3	التناؤب الاستراتيجي	1.269	0.080	تتبع التوزيع الطبيعي
2	**الأداء الاستراتيجي**	2.987	0.116	تتبع التوزيع الطبيعي
2 - 1	سرعة الاستجابة	1.593	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
2 - 2	التفاعل مع البيئة	1.487	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
2 - 3	التناؤب الاستراتيجي	1.473	0.053	تتبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: * يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$).

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدول (3 - 9) وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)، فإنه يلاحظ أن متغيرات الدراسة جميعها موزعة بشكل طبيعي. حيث كانت قيم التوزيع الطبيعي لكل متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(3 . 10): ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه بعد فترة من الزمن ولحساب معامل الثبات تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، من خلال قيام الباحثة بتطبيق أداة دراستها بصورتها النهائية على أفراد عينة الثبات المكونة من (25) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة. والجدول (3 - 10) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 10)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	**التكيف الاستراتيجي**	15	0.907
1 – 1	تبني التغيير الاستراتيجي	5	0.883
1 – 2	التفاعل مع البيئة	5	0.812
1 – 3	التناوب الاستراتيجي	5	0.887
2	**الأداء الاستراتيجي**	15	0.890
2 – 1	سرعة الاستجابة	5	0.859
2 – 2	الإبداعات المستمرة	5	0.850
2 – 3	التعلم الاستراتيجي	5	0.858
	الاستبانة ككل	30	0.935

يوضح الجدول (3 – 10) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة، والتي بلغت (0.907) للتكيف الإستراتيجي و (0.890) للأداء الإستراتيجي . وتدل قيم كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتُّع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4ـ 1) : المقدمة

(4ـ 2) : نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4ـ 3) : تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4ـ 4) : إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4 . 1): المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 . 2): نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(4 –2 –1): التكيف الإستراتيجي

لوصف درجة التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1) ؛ (4 – 2) و (4 – 3).

إذ يوضح الجدول (4 – 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.327 – 3.451) بمتوسط كلي مقداره (3.406) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة لتبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمكّن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عند تغيُّر الظروف**" بمتوسط حسابي بلغ (3.451) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.406)، وانحراف معياري بلغ (0.591)، فيما حصلت الفقرة "**تقوم**

الشركة بنشر مواردها للاستجابة للفرص المتاحة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.327) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.406) وانحراف معياري (0.586).

جدول (4 − 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة تبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

ت	تبني التغيير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة
1	تبنى الشركة سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير	3.450	0.609	9.902	0.000	2	متوسطة
2	تبتكر الشركة استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين	3.405	0.604	9.002	0.000	3	متوسطة
3	تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عند تغير الظروف	3.451	0.591	10.213	0.000	1	متوسطة
4	تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها	3.400	0.603	8.892	0.000	4	متوسطة
5	تقوم الشركة بنشر مواردها للاستجابة للفرص المتاحة	3.327	0.586	7.493	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتبني التغيير الاستراتيجي	3.406	0.499	10.926	0.000	-	متوسطة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول أيضاً التشتُّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة تبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن درجة تبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن قدرة الشركات على اتخاذ القرارات بسرعة غير كافية وخصوصا عند تغير الظروف المحيطة بها اضافة الى عدم كفاية اجراءات المسح البيئي التي تقوم بها الشركات والذي يشكل لها تهديداً على المدى البعيد.

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة التفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

ت	التفاعل مع البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة
6	تقوم الشركة بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئتها الخارجية	3.422	0.606	9.335	0.000	1	متوسطة
7	لدى الشركة أنظمة لتبادل المعلومات من بيئتها الخارجية	3.310	0.541	7.702	0.000	5	متوسطة
8	تشجع الشركة الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئتها الخارجية	3.400	0.575	9.332	0.000	2	متوسطة
9	تقدم الشركة الموارد الكافية لأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية	3.311	0.572	7.296	0.000	4	متوسطة
10	تطور الشركة معارف العاملين اللذين يؤدون أنشطة التفاعل مع البيئة الخارجية	3.388	0.637	8.183	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتفاعل مع البيئة	3.366	0.471	10.443	0.000	-	متوسطة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 – 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.310 – 3.422) بمتوسط كلي مقداره (3.366) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة للتفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقوم الشركة بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئتها الخارجية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.422) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.366)، وانحراف معياري بلغ (0.606)، فيما حصلت الفقرة "**لدى الشركة أنظمة لتبادل المعلومات من بيئتها الخارجية**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.310) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.366) وانحراف معياري (0.541). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة التفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن درجة التفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

وهو ما يمكن تفسيره بأن الانظمة المستخدمة لتبادل المعلومات والحصول عليها تعتبر انظمة غير كافية مما قد ينعكس على تفاعل تلك الشركات مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة التداؤب الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

ت	التداؤب الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة
11	تشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها	3.577	0.659	11.750	0.000	1	متوسطة
12	يتعاون الأفراد العاملون في الشركة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة	3.472	0.638	9.930	0.000	2	متوسطة
13	تشارك إدارات الشركة في تطوير بعض المنتجات	3.400	0.555	9.664	0.000	5	متوسطة
14	تشارك إدارات الشركة في تسويق بعض منتجاتها	3.422	0.568	9.959	0.000	3	متوسطة
15	تتصف العلاقة بين إدارات الشركة بالاتصالات المفتوحة	3.422	0.588	9.632	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتداؤب الاستراتيجي	3.458	0.458	13.437	0.000	-	متوسطة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 – 3) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتداؤب الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتداؤب الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.400 – 3.577) بمتوسط كلي مقداره (3.458) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة للتداؤب الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.577) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.458)، وانحراف معياري بلغ (0.659)، فيما حصلت الفقرة "**تتشارك إدارات الشركة**

في تطوير بعض المنتجات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.400) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.458) وانحراف معياري (0.555). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التداؤب الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة التفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن درجة التداؤب الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

ويفسر ذلك بأن الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان لا تقوم باجراء البحوث التطويرية المختصة بالاتصالات التنظيمية والتفاعلات بين وحدات واقسام الشركة والذي من الممكن ان ينعكس على تطوير بعض منتجاتها واسواقها على المدى البعيد.

(4 – 2 – 2): الأداء الإستراتيجي

لوصف درجة الأداء الإستراتيجي (سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة والتعلُّم الإستراتيجي) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 4) ؛ (4 – 5) و (4 – 6).

يوضح الجدول (4 – 4) إجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بسرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لسرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة

عمان بين (3.350 – 3.477) بمتوسط كلي مقداره (3.408) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة لسرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدى الشركة قدرة على الاستجابة لاحتياجات كافة فئات المتعاملين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.477) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.408)، وانحراف معياري بلغ (0.646)، فيما حصلت الفقرة "**إنجاز مخرجات الشركة يتم ضمن الإطار الزمني المخطط له**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.350) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.408) وانحراف معياري (0.593).

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة سرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

ت	سرعة الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة
16	لدى الشركة قدرة على الإستجابة لإحتياجات كافة فئات المتعاملين	3.477	0.646	9.909	0.000	1	متوسطة
17	تتميز الشركة بسرعة الإستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن	3.355	0.545	8.746	0.000	4	متوسطة
18	تستجيب الشركة بسرعة للتطورات في مجال عملها	3.427	0.579	9.908	0.000	3	متوسطة
19	تتميز الشركة بسرعة الإستجابة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات	3.433	0.608	9.560	0.000	2	متوسطة
20	إنجاز مخرجات الشركة يتم ضمن الإطار الزمني المخطط له	3.350	0.593	7.918	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسرعة الاستجابة	3.408	0.482	11.370	0.000	-	متوسطة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وهذا يؤشر الى ان استجابة الشركات لاحتياجات كافة فئات متعامليها وحسب المواعيد ومتطلبات كل فئة لم يكن بالشكل المطلوب وهو ما يبرز عدم كفاية تكنولوجيا المعلومات والانظمة التكنولوجية المستخدمة من قبل الشركات محل الدراسة.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول سرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة سرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن درجة سرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة الإبداعات المستمرة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

ت	الإبداعات المستمرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة
21	الموارد البشرية الموجودة في الشركة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية	3.577	0.692	11.189	0.000	1	متوسطة
22	تشجع إدارة الشركة كافة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة	3.505	0.655	10.342	0.000	2	متوسطة
23	يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل احد المعايير الأساسية للشركة	3.438	0.635	9.263	0.000	3	متوسطة
24	هناك إضافة مستمرة لمنتجات الشركة مقارنة مع السنوات الماضية	3.372	0.616	8.099	0.000	5	متوسطة
25	تدعم الشركة مقترحات العاملين في معالجة الكثير من مشكلاتها	3.422	0.597	9.480	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداعات المستمرة	3.463	0.506	12.279	0.000	-	متوسطة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 – 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإبداعات المستمرة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإبداعات المستمرة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.372 – 3.577) بمتوسط كلي مقداره (3.463) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة للإبداعات المستمرة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**الموارد البشرية الموجودة في الشركة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.577) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.463)، وانحراف معياري بلغ (0.692)، فيما حصلت الفقرة "**هناك إضافة مستمرة لمنتجات الشركة مقارنة**

مـع السنوات الماضـية" علـى المرتبـة الخامسـة والأخيرة بمتوسط حسـابي (3.372) وهـو أدنـى مـن المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.463) وانحراف معياري (0.616). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداعات المستمرة في الشركات الأردنية لصناعة الأدويـة المدرجـة فـي بورصـة عمـان بفقراتهـا، وهـو مـا يعكس التقارب فـي وجهـات نظـر أفـراد عينـة الدراسة حول درجة الإبداعات المستمرة في الشركات الأردنية لصـناعة الأدويـة المدرجـة فـي بورصـة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن درجة الإبداعات المستمرة فـي الشركات الأردنيـة لصـناعة الأدويـة المدرجـة فـي بورصـة عمـان مـن وجهـة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

وهـو مـا يمكـن تفسيره بـأن الشركات محـل الدراسـة لا تسـعى بالشـكل المطلـوب الـى اجـراء التجـارب لتحقيـق ابداعات فـي منتجاتهـا وبالتـالي عدم الاهتمـام الكـافي بتحقيـق التميـز والجـودة فـي منتجاتها.

كمـا يوضـح الجـدول (4 – 6) إجابـات عينـة الدراسـة عـن العبـارات المتعلقـة بـالتعلُّم الإسـتراتيجي فـي الشـركات الأردنيـة لصـناعة الأدويـة المدرجـة فـي بورصـة عمـان، حيث تراوحت المتوسـطات الحسـابية للـتعلُّم الإسـتراتيجي فـي الشـركات الأردنيـة لصـناعة الأدويـة المدرجـة فـي بورصة عمان بين (3.333– 3.561) بمتوسط كلي مقداره (3.438) علـى مقيـاس ليكرت الخماسـي الـذي يشـير إلـى الدرجـة المتوسـطة للـتعلُّم الإسـتراتيجي فـي الشـركات الأردنيـة لصـناعة الأدويـة المدرجة في بورصة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل عند حصـولها علـى معلومـات إسـتراتيجية**" بمتوسـط حسـابي بلـغ (3.561) وهـو أعلـى مـن المتوسـط الحسابي العـام البـالغ (3.438)، وانحـراف معيـاري بلـغ (0.653)، فيمـا حصـلت الفقـرة "**تقوم الشركة**

بجمع المعلومات عن الأسواق الحالية بهدف تحسين عملياتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.333) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.438) وانحراف معياري (0.538).

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة التعلُّم الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

ت	التعلم الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة
26	تقوم الشركة بجمع المعلومات بهدف تطوير مبادرات أعمالها	3.422	0.597	9.480	0.000	3	متوسطة
27	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأسواق الحالية بهدف تحسين عملياتها	3.333	0.538	8.297	0.000	5	متوسطة
28	تتبادل إدارات الشركة المعلومات الاستراتيجية بشكل مستمر	3.400	0.612	8.759	0.000	4	متوسطة
29	تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل عند حصولها على معلومات استراتيجية	3.561	0.653	11.528	0.000	1	متوسطة
30	تعتمد الشركة على توصيات فرق عملها حول آليات الإستفادة من المعلومات	3.477	0.629	10.184	0.000	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعلم الاستراتيجي	3.438	0.487	12.075	0.000	-	متوسطة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويمكن تفسير ذلك أن المعلومات التي تجمعها الشركات لتطوير مبادرات اعمالها والمعلومات عن الاسواق الحالية بهدف تحسين تعلمها ومعرفتها للمتطلبات الاساسية لنجاحها غير كافية.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلُّم الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة التعلُّم الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن درجة التعلُّم الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

(4 . 3): تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قامت الباحثة بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار الـ Multicollinearity وذلك من خلال معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء Skewness، والجدول رقم (4 – 7) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	تبني التغيير الاستراتيجي	5.398	0.185	0.392
2	التفاعل مع البيئة	4.881	0.205	0.382
4	التداؤب الاستراتيجي	4.525	0.221	0.410

إذ يوضح الجدول (4 – 7) عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (التغيير الإستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي)، وأن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (التغيير الإستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) والبالغة (5.398 ؛ 4.881 ؛ 4.525) على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به تراوحت بين (0.185 – 0.221) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء حيث كانت القيم أقل من (1±).

وعليه فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في الشركات محلّ الدراسة.

(4 . 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

إذ يوضح الجدول (4 – 8) أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.892) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.795)، أي أن ما قيمته (0.795) من التغيرات في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان ناتج عن التغير في أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل *Adjusted* R^2 قد بلغ (0.783) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأبعاد التكيف الاستراتيجي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الأداء الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	0.892	0.795	0.783	227.855	الإنحدار	3	0.000	تبني التغيير الاستراتيجي	0.465	5.869	0.000
					البواقي	176		التفاعل مع البيئة	0.269	3.566	0.000
					المجموع	179		التداؤب الاستراتيجي	0.199	2.736	0.007

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.465) لتبني التغيير الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (5.869). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.269) للتفاعل مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.566). فيما كانت قيمة درجة التأثير β (0.199) للتداؤب الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.736). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) سيؤدي إلى

تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بقيمة (0.465) لتبني التغيير الإستراتيجي و (0.269) للتفاعل مع البيئة و (0.199) للتداؤب الإستراتيجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (227.855) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وللتحقق من تأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في تحقيق كل بعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي (سرعة الاستجابة، الابداعات المستمرة والتعلُّم الإستراتيجي) للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، تمت تجزئة الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

HO_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في سرعة الإستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقُّق من أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (***R^2***) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
سرعة الإستجابة	0.856	0.732	0.724	160.230	الإنحدار	3	0.000	تبني التغيير الاستراتيجي	0.379	4.183	0.000
					البواقي	176		التفاعل مع البيئة	0.289	3.355	0.001
					المجموع	179		التداؤب الاستراتيجي	0.228	2.752	0.007

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 – 9) أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.856) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.732)، أي أن ما قيمته (0.732) من التغيرات في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان ناتج عن التغير في أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن

معامل التحديد المعدل $Adjusted\ R^2$ قد بلغ (0.724) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأبعاد التكيف الاستراتيجي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن سرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.379) لتبني التغيير الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.183). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.289) للتفاعل مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.355). فيما كانت قيمة درجة التأثير β (0.228) للتداؤب الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.752). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) سيؤدي إلى سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بقيمة (0.379) لتبني التغيير الإستراتيجي و (0.289) للتفاعل مع البيئة و (0.228) للتداؤب الإستراتيجي . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (160.230) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية

HO_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في الابداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في الابداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وكما هو موضّح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	**Adjusted** (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		*Sig مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة
الإبداعات المستمرة	0.846	0.716	0.707	148.108	الإنحدار	3	0.000	تبني التغيير الاستراتيجي	0.468	5.019	0.000
					البواقي	176		التفاعل مع البيئة	0.288	3.248	0.001
					المجموع	179		التداؤب الاستراتيجي	0.126	1.474	0.142

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 – 10) أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة) في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.846) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.716)، أي أن ما قيمته (0.716) من التغيرات في الابداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان ناتج عن التغير في أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted\ R^2$ قد بلغ (0.707) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأبعاد التكيف الاستراتيجي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن سرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.468) لتبني التغيير الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (5.019). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.288) للتفاعل مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.248). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة) سيؤدي إلى الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بقيمة (0.468)

لتبني التغيير الإستراتيجي و (0.288) للتفاعل مع البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (148.108) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وترى الباحثة أن سبب عد تأثير التداؤب الاستراتيجي على الإبداعات المستمرة كون ان الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان لا تقوم بإبتكار أدوية جديدة للعالم الخارجي وأنها تقوم فقط بتقليد طرق صناعة وانتاج الأدوية الأجنبية عن طريق شراء براءات الاختراع، وبالتالي اي مجهود وتعاون وتشارك سوف يكون حول سياسة العمل وطرق الانتاج وهي لاتدعم الابداعات بشكل كبير من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بالإضافة إلى احتمالية وجود النزاعات الشخصية واختلاف الثقافات بين العاملين أسفر عنه قلة التداؤب الاستراتيجي وهذا بدوره سوف يؤثر على الابداعات المستمرة.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه تُرفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة) في الابداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

HO_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة و التداؤب الإستراتيجي) في التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

يوضح الجدول (4 – 11) أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.829) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.687)، أي أن ما قيمته (0.687) من التغيرات في التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان ناتج عن التغير في أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل *Adjusted* R^2 قد بلغ (0.674) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأبعاد التكيف الاستراتيجي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن التعلم الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.469) لتبني التغيير الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.787). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β

(0.187) للتفاعل مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.011). فيما كانت قيمة درجة التأثير $\boldsymbol{\beta}$ (0.208) للتداؤب الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.317). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، والتفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) سيؤدي إلى التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بقيمة (0.469) لتبني التغيير الإستراتيجي و (0.187) للتفاعل مع البيئة و (0.208) للتداؤب الإستراتيجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (128.482) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التعلم الاستراتيجي	0.829	0.687	0.674	128.482	الإنحدار	3	0.000	تبني التغيير الاستراتيجي	0.469	4.787	0.000
					البواقي	176		التفاعل مع البيئة	0.187	2.011	0.046
					المجموع	179		التداؤب الاستراتيجي	0.208	2.317	0.022

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$).

وهـذا يؤكـد عـدم صـحة قبـول الفرضـية الفرعيـة الثالثـة، وعليـه تُرفض الفرضـية العدميـة (الصفرية)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجـود أثـر ذي دلالـة إحصـائية لأبعـاد التكيـف الإسـتراتيجي (التغييـر الإسـتراتيجي، التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي) في التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، استخدمت الباحثة برنامج تحليل المسار Amos Ver.22 بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان وذلك باستخدام انموذج المعادلات الهيكلية. إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (4 – 12) أن الأنموذج المقترح قد حقق الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة χ^2 بلغت (1.536)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.000$)، وبلغت عدد درجات الحرية (1). كما بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.536) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وقد بلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.917) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). وبنفس السياق، بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.933) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبنفس السياق، بلغت قيمة مؤشر الموائمة الطبيعي Normed Fit Index (NFI) (0.933) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.057) وهي مقاربة لقيمة الصفر.كما يبين الجدول أيضاً أن معامل التحديد لمتغيرات الأداء الاستراتيجي بلغت (0.495) للتعلم الإستراتيجي و (0.532) للإبداعات المستمرة و

(0.576) لسرعة الاستجابة. أما معاملات الإرتباط بين المتغيرات الفرعية لمتغير الدراسة المستقل فقد بلغت (0.746) بين تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة و (0.762) بين تبني التغيير الإستراتيجي والتداؤب الإستراتيجي و (0.682) بين التفاعل مع البيئة والتداؤب الإستراتيجي. أما ما يتعلق بمعاملات الإرتباط بين المتغيرات الفرعية لمتغير الدراسة التابع فقد بلغت (0.421) بين سرعة الإستجابة والإبداعات المستمرة و (0.231) بين سرعة الإستجابة والتعلم الإستراتيجي و (0.520) بين الإبداعات المستمرة والتعلم الإستراتيجي. والشكل (4 – 1) يوضح الأنموذج المقترح لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وهذه النتيجة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل شمولي.

جدول (4 – 12)

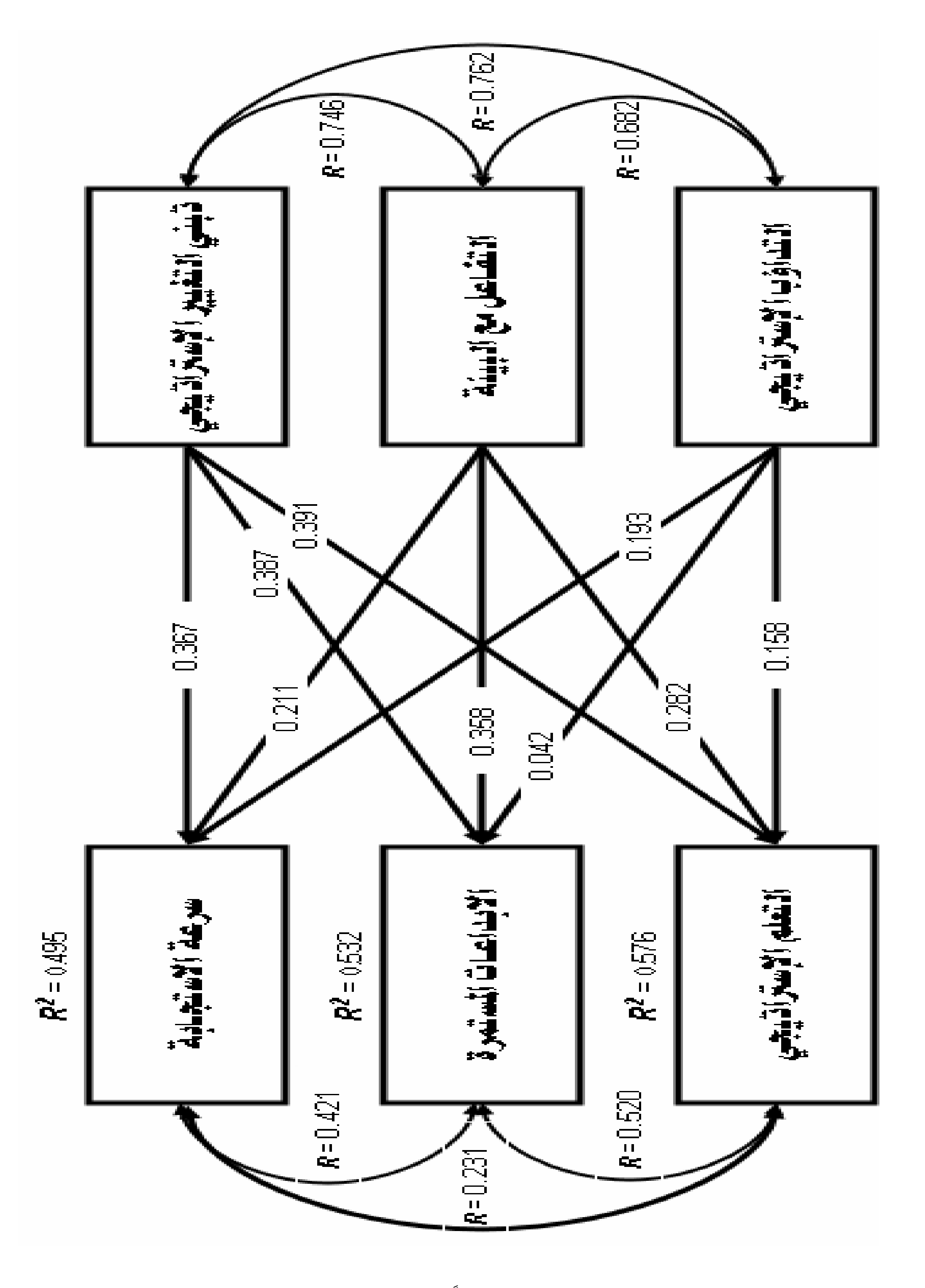
مؤشرات المواءمة لأنموذج المعادلة الهيكلية

المتغيرات			الوزن الإنحداري المعياري	معامل المسار	مستوى الدلالة	النتيجة
تبني التغيير الإستراتيجي	←	سرعة الإستجابة	0.367	3.928	***	مؤثرة
	←	الإبداعات المستمرة	0.387	4.308	***	مؤثرة
	←	التعلم الإستراتيجي	0.391	4.568	***	مؤثرة
التفاعل مع البيئة	←	سرعة الإستجابة	0.211	2.558	0.011	مؤثرة
	←	الإبداعات المستمرة	0.358	4.492	***	مؤثرة
	←	التعلم الإستراتيجي	0.282	3.718	***	مؤثرة
التداوب الإستراتيجي	←	سرعة الإستجابة	0.193	2.266	0.023	مؤثرة
	←	الإبداعات المستمرة	0.042	0.513	0.608	غير مؤثرة
	←	التعلم الإستراتيجي	0.158	2.024	0.043	مؤثرة
X^2 = 1.536			DF = 1		P = 0.000	

نتائج المواءمة التامة للتأثير الكلي	مؤشرات مواءمة الشدة			مؤشرات المواءمة التدريجية		مؤشرات المواءمة المطلقة	
	X^2/DF	R^2		CFI	NFI	GFI	RMSEA
	1.536	سرعة الإستجابة	0.576	0.933	0.933	0.917	0.057
		الإبداعات المستمرة	0.532				
		التعلم الإستراتيجي	0.495				

الشكل (4 - 1)

الأنموذج المقترح لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج تحليل المسار

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5 . 1): المقدمة

(5 . 2): مناقشة النتائج

(5 . 3): التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5 . 1): المقدمة

في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، تعرض الباحثة مجمل النتائج التي توصلت إليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات.

(5 . 2): مناقشة النتائج

(5 – 2 – 1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. إن درجة تبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتبني التغيير الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.327 – 3.451) بمتوسط كلي مقداره (3.406). وتعزو الباحثة ذلك الى أن قدرة الشركات على اتخاذ القرارات بسرعة غير كافية وخصوصا عند تغير الظروف المحيطة بها اضافة الى عدم كفاية اجراءات المسح البيئي التي تقوم بها الشركات والذي يشكل لها تهديداً على المدى البعيد.

2. إن درجة تفاعل الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان مع البيئة كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتفاعل مع البيئة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.310 – 3.422) بمتوسط كلي مقداره (3.366). وهو ما

يمكن تفسيره بأن الانظمة المستخدمة لتبادل المعلومات والحصول عليها تعتبر انظمة غير كافية مما قد ينعكس على تفاعل تلك الشركات مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

3. إن درجة التداؤب الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتداؤب الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.400 – 3.577) بمتوسط كلي مقداره (3.458). ويفسر ذلك بأن الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان لا تقوم باجراء البحوث التطويرية المختصة بالاتصالات التنظيمية والتفاعلات بين وحدات واقسام الشركة والذي من الممكن ان ينعكس على تطوير بعض منتجاتها واسواقها على المدى البعيد.

4. إن درجة سرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لسرعة الاستجابة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.350 – 3.477) بمتوسط كلي مقداره (3.408). وهذا يؤشر الى ان استجابة الشركات لاحتياجات كافة فئات متعامليها وحسب المواعيد ومتطلبات كل فئة لم يكن بالشكل المطلوب وهو ما يبرز عدم كفاية تكنولوجيا المعلومات والانظمة التكنولوجية المستخدمة من قبل الشركات محل الدراسة.

5. إن درجة الابداعات المستمرة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإبداعات المستمرة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.372 – 3.577) بمتوسط كلي مقداره (3.463). وهو ما يمكن تفسيره بأن الشركات محل الدراسة لا تسعى بالشكل المطلوب الى اجراء التجارب لتحقيق ابداعات في منتجاتها وبالتالي عدم الاهتمام الكافي بتحقيق التميز والجودة في منتجاتها.

6. إن درجة التعلُّم الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتعلم الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان بين (3.333 –3.561) بمتوسط كلي مقداره (3.438). ويمكن تفسير ذلك أن المعلومات التي تجمعها الشركات لتطوير مبادرات اعمالها والمعلومات عن الاسواق الحالية بهدف تحسين تعلمها ومعرفتها للمتطلبات الاساسية لنجاحها غير كافية.

(5 – 2 – 2): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة و التداؤب الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة Banks (2013) التي أوضحت أن قادة الأعمال الصغيرة في مقاطعة Pennsylvania لديهم تكيف إستراتيجي، وذلك من خلال اهتمامهم باختيار الإستراتيجية المحددة، والميل إلى إستراتيجية غير رسمية، وعدم الرغبة في تغيير الممارسات والعمليات والخطط في ظل البيئات المتغيرة.

2. تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Sánchez, et al., (2011)، التي بينت بأن الممارسات المختلفة لإدارة الإبداع ترتبط بعلاقة إيجابية بتحقيق الشركات محل الدراسة للتكيف الإستراتيجي .

3. تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة) في الابداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة الياسري وحسين (2013) التي توصلت بوجود تأثير دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي في جامعات الفرات الأوسط بالعراق.

4. تؤثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة و التداؤب الإستراتيجي) في التعلُّم الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

وهذه النتيجة تتفق و دراسة محمد (2008) التي توصلت إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين تنفيذ إستراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال والأداء الإستراتيجي في الشركة المبحوثة. ويؤثر تنفيذ إستراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال معنوياً في الأداء الإستراتيجي ومن خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وكان التأثير في منظور الزبون أولا يليه منظور العمليات الداخلية، ومن العوامل التي ساهمت بقوة في هذا التأثير عامل العمليات يليه عامل التقانة ثم عامل نظم المعلومات وعامل القيادة.

(5 . 3): التوصيات والمقترحات

(5 . 3 . 1): التوصيات

1. تعزيز الاهتمام بعوامل التكيف الإستراتيجي وذلك من خلال الاهتمام بقرارات التنويع في المنتجات والتوسُّع في الأسواق من قبل الشركات محل الدراسة مع الأخذ بنظر الاعتبار العقلانية في اتخاذ هكذا قرارات تنعكس على مستقبل الشركات الإستراتيجي.

2. تعزيز مفهوم التغيير الإستراتيجي وتطبيقاته في الشركات محل الدراسة وذلك لأهميته ودوره في جعل الشركات متكيفة للتغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وذلك من خلال جعل عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات جودة عالية للشركات محل الدراسة على المدى البعيد.

3. الاهتمام بعامل التفاعل البيئي من قبل الشركات محل الدراسة، وذلك من خلال الأخذ بنظر الاعتبار الضبابية في البيئة، وهو ما ينعكس بالحركية وأخذ الحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين وهو ما ينعكس بالعدائية، والاهتمام بالتعقيد والتنوع في رغبات المتعاملين مع الشركات محل الدراسة.

4. جعل التداؤب الإستراتيجي المنهجية الرئيسة لعمل الشركات محل الدراسة من خلال إحلال التعاون بين كافة إدارات وأقسام الشركات المبحوثة، بما يؤدي إلى تآزر وتشارك بالجهود للسيطرة على المخاطر والتهديدات التي تواجه الشركات محل الدراسة.

5. الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال التكيف الإستراتيجي، وتعزيز قدرة الشركات المبحوثة على تقديم منتجات بفترة قصيرة وذلك من خلال الاهتمام بتشخيص المتغيرات البيئية الخارجية.

6. العمل على تطوير الشركات محل الدراسة لتصبح منظمات تعلُّم وضرورة اقتناع الإدارة والمديرين بمواجهة ما يُعرف بإعادة الهيكلة لمنظماتهم التي يديرونها، وذلك من خلال تقليص المستويات العمودية في منظماتهم وكذلك إعادة تصميم الوظائف لتدور حول نظام العمل الفرقي.

7. ضرورة إجراء تبديلات أساسية وجوهرية في الشركات محل الدراسة، وذلك من أجل تحقيق الأداء الكفؤ ليتوافق وأغراض التعلُّم الإستراتيجي، وذلك من خلال عناصر تصميم المنظمات (الهيكل، والمهمات، والنظم، والثقافة البيئية والإستراتيجية).

8. تشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بمقترحات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

(5 . 3 . 2): المقترحات

1. إجراء دراسة ميدانية لتأثير التكيف الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

2. القيام بدراسة بعنوان الأثر المعدل للتكيف الاستراتيجي في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن.

3. الأخذ بنظر الإعتبار الأنموذج المقترح لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي بأبعاده والعمل على تطبيقه من قبل الباحثين في قطاعات أخرى.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي والربيعي، ميثاق كاظم. (2016). دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الإستراتيجية بالتكيف الإستراتيجي. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.** 49 (1): 1 – 31.

2. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

3. إسماعيل، عماد أحمد، (2011). خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

4. البغدادي، عادل والعبادي، هاشم. (2010). **التعلُّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة.** الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. البنك الأردني الكويتي. (2012). **الصناعات الدوائية في الأردن: قصة نجاح وتميز.** التقرير السنوي.

6. بني حمدان، خالد وإدريس، وائل محمد صبحي. (2009). **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر.** دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

7. التميمي، إياد فاضل والخشالي، شاكر جارالله. (2015). أثر مقومات التداؤب الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي : دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 11 (3): 641 – 667.

8. الخفاجي، نعمة عباس. (2005). الريادة الإستراتيجية: المظلة، الأصول والقيمة. **المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمّان، الأردن: 1 – 12.

9. الدوري، زكريا. (2003). **الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحلات دراسية**. جامعة بغداد، العراق.

10.راضي، جواد وحسين، أحمد. (2014). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية. **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 16: 310-344.

11.الزهراني، عبدالله. (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية. **المجلة الاردنية في إدارة الأعمال**، 8 (4): 707 – 735.

12.الزيدي، قيس. (2000). نمط التفكير الإستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الإستراتيجي : مدخل معرفي. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بغداد، العراق.

13.السالم، مؤيد سعيد. (2005). **منظمات التعلّم**. الطبعة الاولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

14.صلاح الدين، علام. (2000). **تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية**. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

15.عبيد، عبد السلام إبراهيم. (2003). فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الإستراتيجي . **أُطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، العراق.

16.الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2015). **الإدارة الإستراتيجي ة: منظور منهجي متكامل.** الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

17.محمد، أثمار. (2008). انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الموصل، العراق.

18.المسعودي، محمد. (2007). العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بغداد: العراق.

19.المعموري، أمال. (2002). فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة المستنصرية، العراق.

20.المعموري، إيثار. (1999). أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس: دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية. **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، العراق.

21.الميالي، حاكم. (2011). دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي : دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 7 (21): 141-167.

22.النعيمي، صلاح عبد القادر أحمد. (2000). التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، بغداد: العراق.

23.الياسري، أكرم وحسين، ظفر. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلُّم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،** 15 (3): 241-263.

24.الياسري، أكرم؛ الخفاجي، علي وحسين، ظفر. (2012). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. **مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية،** 20 (1): 54 – 69.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdulkadir, D; Isiaka, S & Adedoyin, S. (2012). Effects of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study. **International Business Research**, 5 (4): 124 – 133.
2. Agarwal, S; Erramilli, M and Chekitan, S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. **Journal of Services Marketing**, 17(1): 68 - 82.
3. Arbuckle, James L. (2008), **Amos 7.0 Users Guide, Springhouse**. PA: Amos Development Corporation.
4. Banks, G. (2013). Exploring Small-Business Change and Strategic Adaptation in an Evolving Economic Paradigm. **Unpublishing Dissertation**, Walden University
5. Barth, H. (2003). Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A Comparative Study of Small firms in mature and New Industries. **Journal of Small Business Management**, 41 (2): 133 - 147.
6. Berghman, L. (2006), Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms. **Ph. D. Dissertation**, University of Rotterdam.
7. Brei, V; D'Avila, L; Camargo, L & Engels, J. (2011). The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis. **Brazilian Administration Review**, 8 (3): 266-287
8. Certo, S. C., Peter, J. P., (1995). **Strategic Management: Concepts and Applications**. 3rd ed, McGraw-Hill, Book Publishing, Inc, New York.
9. Chase, R; Jacobs, F & Aquilano, N. (2006). **Operation Management for competitive Advantage**. 11th edition, McGraw-Hill/Irwin.
10. Chen, Sh; Lee, H and Wu, Y. (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance, **Management Decision**, 46(3): 449-465.
11. Cokins, G. (2003). Strategic Performance Measurement. www.Pceo-us.com

12. Croteau, A & Raymond, L. (2004). Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment. **Journal of Information Technology**, 19 (3): 178–190.
13. De Waal, A. (2013). **Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach**. 2nd ed., Palgrave.
14. Drazine, Robert and Van de Ven, Andrew, (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency theory.**Administrative Science Quarterly**, 30: 514-539.
15. Fry, Louis W and Smith, Deborah A. (1987). Congruence, Contingency, and theory building", **Academy of Management Review**, 12 (1): 117-132.
16. Grant, Robert M. (2000). Toward Acknowledge Based Theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 4 (1).
17. Hill, C & Jones, G. (2009). **Essentials of Strategic Management**. 2nd edition., South-Western, Cengage Learning.
18. Hofer, C. W. (1980). Turn around strategies. **Journal of Business Strategy**, 1(1).
19. Janssen, C & Brumby, D. (2015). Strategic Adaptation to Task Characteristics, Incentives, and Individual Differences in Dual-Tasking. **PLoSONE** 10(7): 1 - 32
20. Jennings, P. (2004). Strategic adaptation: A uni or multi dimensional concept?. **Strategic change**, 13 (1): 1–10.
21. Johnson, G; Scholes, K & Whittington, R. (2008). **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. Financial Times, Prentice-Hall.
22. Johnson, G; Whittington, R; Scholes, K; Angwin, D & Regnér, P. (2014). **Exploring Strategy: Text & Cases**. 10th ed., Pearson Education Ltd,
23. Kaplan, R & Norton, D. (2001). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In the New Business Environment**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
24. Kaplan, R & Norton, D. (2004). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

25. Krikendall, N. (2005). Organizational Performance Measurement in the Energy Information Administration. http://WWW.census.gov/PuP/Prod/2/gen/g6arc/ikirken.pdf.
26. Lynch, R. (2006). **Corporate Strategy**. 4th ed., prentice-Hall, Inc.
27. Mezo, Peter G & Short, Megan M. (2012). Construct Validity and Confirmatory Factor Analysis of the Self-Control and Self-Management Scale. **Canadian Journal of Behavioural Science**, 44 (1): 1-8.
28. Morales, V & Montes, F. (2006). Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneursship. **Industrial Management & Data Systems**, 106 (1): 23-35.
29. Mykhailivna, K. (2016). Theoretical aspects of strategic adaptation management of enterprises. **Economic processes management**, 4 (3): 1-8
30. Niven, R., Paul, (2003). **Balanced Scorecard: Step by Step, Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies**. John Wiley & Sons, Inc.
31. O'Brien, K; Eriksen, S; Sygna, L and Naess, L. (2006). 'Questioning Complacency: Climate Change Impacts, Vulnerability, and Adaptation in Norway,' **Ambio,** 35: 50-56.
32. Pansiri, J. (2005). The influence of manager's characteristics and perception in strategic alliance practice. **Management Decision**, 43(9): 1097-1113.
33. Porter, M.E. (1996). What is Strategy. **Harvard Business Review**, Nov-Dec.
34. Richard, P; Devinney, T; Yip, G & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**, 35 (3): 718–804.
35. Robbins, S. (2004). **Organizational Behavior**. 9th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
36. Sánchez, A; Lago, A; Ferràs, X & Ribera, J. (2011). Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, 6 (2): 14 - 39.

37. Shahzad, F; Luqman, R; Khan, A & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3 (9): 980-982.

38. Tallon, P. (2008). Inside the Adaptive Enterprise: An Information technology Capabilities Perspective on Business Process Agility. **Information Technology management**, 9: 21 – 36.

39. Tayauova, G. (2011). The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 24: 571–578.

40. Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. **Learning Organization**, 11 (1): 28 – 44.

41. Thoumrungroje, A. (2015). The Moderating Roles of Organizational Learning and Strategic Flexibility on Marketing Strategic Change and Business Performance: Evidence from Firms in Thailand. **Advances in International Marketing**, 26: 197 - 198

42. Venkatraman, N and Camillus, John C. (1984). Exploring the Concept of ' in Strategic Management. **Academy of Managemeni Review**, 9 (3): 5I3-525.

43. Waal, A & Nijkamp, P. (2009). The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages. **International Journal of Operations & Production Management**, 29 (12): 1242-1265.

44. Wheelen, T & Hunger, D. (2012). **Strategic management and business policy**. 12th ed., U.S.A, Upper Saddle River, Pearson: Prentice Hall.

45. Yusof, F & Abdul Aziz, R. (2008). Strategic adaptation and the value of forecasts: The development of a conceptual framework. Journal of Business Economics and **Management,** 9 (2): 107 – 114.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. حسن الزعبي	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
3	أ.د. نجم عبود نجم	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الأردنية
4	د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. سامي العدوان	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. طارق هاشم	تسويق	جامعة البترا
7	د. رائد المومني	تسويق	جامعة البترا

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

Mr / Ms ………………………………. Greetings

تهدف الباحثة إالى القيام بدراسة بعنوان "أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي : دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان". حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وحالياً، فأنا طالبة مسجلة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، وأنا بصدد كتابة رسالة الماجستير. إن مشاركتكم في مشروع الدراسة الحالية هو طوعي تماماً. علماً بأن استجاباتكم ستُعامل بسرية تامة. إن لم يكن لديك أي مانع للمشاركة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، فإنني أتوجه لكم راجية الإجابة عن كافة الأسئلة في الاستبانة بأفضل ما لديك.

The researcher aims to carry out a study entitled "**The Impact of Strategic Adaptation Dimensions in achieving Strategic Performance: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Firms listed on the Amman Stock Exchange**". Where the study mainly aims to identify the impact of Strategic Adaptation Dimensions in achieving Strategic Performance in Jordanian Pharmaceutical Firms listed on the Amman Stock Exchange. I am currently enrolled in the master Business Administration program at the Middle East University, and I am in the process of writing my Master's Thesis. Your participation in this research project is completely voluntary. Your responses will remain confidential and anonymous. If you agree to participate in this project, please answer the questions on the questionnaire as best you can.

Researcher	Supervisor
Reem "Mohammed Adnan" Safwat Al-Issa	Prof. Mohammed Abdulaal AL- Nuiami

Section One: Personal and Occupational characteristics

(1) Gander					(1) الجنس
☐	Female	أنثى	☐	Male	ذكر
(2) Age					(2) العمر
☐	From 31 – 35 Years	من 31 – 35 سنة	☐	30 Years or less	30 سنة فأقل
☐	From 41 – 45 Years	من 41– 45 سنة	☐	From 36 – 40	من 36– 40 سنة
☐	51 Years and above	51 سنة فأكثر	☐	From 46 – 50	من 46– 50 سنة
(3) Qualification					(3) المؤهل العلمي
☐	High Diploma	دبلوم عال	☐	Bachelors	بكالوريوس
☐	Doctorate	دكتوراه	☐	Master	ماجستير
(4) Years of Experience					(4) عدد سنوات الخبرة
☐	From 6 – less than 10 Years	من 6 – أقل من 10 سنوات	☐	5 Years or less	5 سنوات فأقل
☐	15 Years and above	15 سنة فأكثر	☐	From 10 – less than 15 Years	من 10 – أقل من 15 سنة
(5) Job Title					(5) المسمى الوظيفي
☐	Deputy / Assistant Director	نائب / مساعد مدير	☐	General Manager	مدير عام
☐	Head of Section	رئيس قسم	☐	Department Director	مدير إدارة

Section Two: Please state your opinion on the following items to determine the extent of agreement on what is contained in each of the item in **Strategic Adaptation.**

No	Item	Answer alternatives بدائل الإجابة					الفقرة	ت
		Strongly disagree	Disagree	moderately Agree	Agree	Strongly Agree		
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة		
Adopt strategic change							**تبني التغيير الإستراتيجي**	
1	The company build scenarios to prepare for change						تبني الشركة سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير	1
2	The company create strategies to counter the competitors moves						تبتكر الشركة إستراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين	2
3	The company's operations enable to take decisions quickly when conditions change						تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عند تغيُّر الظروف	3
4	The company conducted a survey of the work environment to reduce the threats it faces						تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها	4
5	The Company deploy its resources to respond to the opportunities						تقوم الشركة بنشر مواردها للاستجابة للفرص المتاحة	5
Interaction with the environment							**التفاعل مع البيئة**	
6	The company collects information about the external environment						تقوم الشركة بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئتها الخارجية	6
7	The company owns systems to exchange information from the external environment						لدى الشركة أنظمة لتبادل المعلومات من بيئتها الخارجية	7

8	The company encouraged employees to interact with their external environment						تشجع الشركة الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئتها الخارجية	8
9	The company provides adequate resources for their activities to interaction with the external environment						تقدم الشركة الموارد الكافية لأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية	9
10	The company develops the workers knowledge whom perform activities of interaction with the external environment						تطور الشركة معارف العاملين الذين يؤدون أنشطة التفاعل مع البيئة الخارجية	10
Strategic Synergy							التداؤب الإستراتيجي	
11	The company's departments are Sharing in conduct research in order to develop its business						تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها	11
12	individuals working in the company from various levels Cooperating to accomplish complex tasks						يتعاون الأفراد العاملون في الشركة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة	12

13	The company's departments are Sharing in development of some products						تتشارك إدارات الشركة في تطوير بعض المنتجات	13
14	The company's departments are Sharing in marketing of some products						تتشارك إدارات الشركة في تسويق بعض منتجاتها	14
15	The relationship between company's departments characterized open communications						تتصف العلاقة بين إدارات الشركة بالاتصالات المفتوحة	15

Section Two: Please state your opinion on the following items to determine the extent of agreement on what is contained in each of the item in **Strategic Performance**.

No	Item	Answer alternatives بدائل الإجابة					الفقرة	ت
		Strongly disagree لا أوافق على الإطلاق	Disagree لا أوافق	moderately Agree أوافق بدرجة متوسطة	Agree أوافق	Strongly Agree أوافق بشدة		
Speed of Respond							سرعة الاستجابة	
16	The company owns ability to respond to the needs of all stakeholders categories						لدى الشركة قدرة على الاستجابة لاحتياجات كافة فئات المتعاملين	16
17	The company is characterized by rapidly respond in a timely according to customers' needs						تتميز الشركة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن	17
18	The company responds quickly to developments in its work field						تستجيب الشركة بسرعة للتطورات في مجال عملها	18
19	The company is characterized by rapidly respond to developments in the information technology						تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات	19
20	The company's outputs achieved within the time frame planned						إنجاز مخرجات الشركة يتم ضمن الإطار الزمني المخطط له	20
Continuous Creations							الإبداعات المستمرة	
21	Human resources in the company eligible for the activation of the creative process						الموارد البشرية الموجودة في الشركة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية	21
22	The company's management encourages all employees to present new ideas						تشجع إدارة الشركة كافة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة	22

23	The Continuous improvement of the quality of work is one of the essential criteria of the company						يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية للشركة	23
24	There are continuously addition to company's products compared with previous years						هناك إضافة مستمرة لمنتجات الشركة مقارنة مع السنوات الماضية	24
25	The company supports the employees proposals in addressing many of problems						تدعم الشركة مقترحات العاملين في معالجة الكثير من مشكلاتها	25
Strategic Learning								التعلُّم الإستراتيجي
26	The company collects information in order to develop their business initiatives						تقوم الشركة بجمع المعلومات بهدف تطوير مبادرات أعمالها	26
27	The company collects information on current markets in order to improve their operations						تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأسواق الحالية بهدف تحسين عملياتها	27
28	The company departments exchange strategic information on an ongoing basis						تتبادل إدارات الشركة المعلومات الإستراتيجية بشكل مستمر	28
29	The company formates teamwork when access strategic information						تقوم الشركة بتشكيل فِرق عمل عند حصولها على معلومات إستراتيجية	29
30	The company relied on the teamwork recommendations about the benefits mechanisms of the information						تعتمد الشركة على توصيات فِرق عملها حول آليات الاستفادة من المعلومات	30